



NOVA

IMS

Information
Management
School

MGI

Mestrado em Gestão de Informação

Master Program in Information Management

Plano de marketing para startups

Estudo de caso garagethinking

Felipe Dário Santos

Trabalho de Projeto apresentado como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre em Gestão de Informação

NOVA Information Management School
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação

Universidade Nova de Lisboa

NOVA Information Management School

Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação

Universidade Nova de Lisboa

Plano de marketing para startups

Estudo de caso garagethinking

por

Felipe Dário Santos

Trabalho de Projeto apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Informação com especialização em Marketing Intelligence

Orientador: Paulo Miguel Rasquinho Ferreira Rita

Co-Orientador: Guilherme Hidalgo Barata Martins Victorino

Janeiro 2021

DEDICATÓRIA

Aqui...
Onde a terra se acaba
e o mar começa...
(Camões)

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais por terem sempre me incentivado a conhecer, estudar e repetiam “a única coisa que ninguém pode te tirar é o seu conhecimento”. Ao meu irmão Fre, por ter vindo me visitar e se tornado parte desse momento. Agradeço a toda família, os que estavam distantes e os que passaram por Lisboa. À Júlia, por ter me apoiado e ajudado nesse processo desafiador de completar o trabalho. E aos amigos de cá e de lá, mesmo sem saber onde é cá e lá, Brasil e Portugal. Obrigado.

ABSTRACT

The work project proposes doing a marketing plan for garagethinking (gt), a Brazilian startup that offers an online platform with Design Thinking, Lean Startup and User Experience tools for ideation and digital transformation, but it seeks market development. Marketing defines - among other aspects - the market, the segment and sales forecasts and is a critical success factor for a business. That's why a marketing plan is relevant and important to assist the actions necessary for the market growth, especially for startups. The gt marketing plan was developed using Lean Startup concepts and following a structured model using a visual representation of the information. The Visual Marketing Planner canvas allowed to elaborate, analyze and adjust it by all interested parties, with emphasis on the founders of gt. Another challenge was the remote and collaborative execution. The results of the work have great value to evaluate models of marketing plans focused on startups and to develop and define the strategy and actions for gt's marketing plan.

KEYWORDS

Marketing plan; startup; Lean; canvas; Visual Marketing Planner.

RESUMO

O trabalho propõe a criação de um plano de marketing para a startup garagethinking (gt), startup brasileira que oferece um ambiente online com ferramentas de Design Thinking, Lean Startup e Experiência do Usuário para ideação e para transformação digital. A startup possui um produto criado, porém busca desenvolvimento de mercado. O marketing define - dentre outros aspectos - o mercado, o segmento e as previsões de vendas e é um fator crítico de sucesso para um negócio. O plano de marketing demonstra-se relevante e importante para auxiliar nas ações necessárias para o crescimento do mercado do gt. Ele foi elaborado utilizando conceitos de Lean Startup e seguindo um modelo estruturado por meio de *canvas* com representação visual das informações. A estrutura simples e de fácil compreensão do Visual Marketing Planner *anvas* possibilitou a sua elaboração, análise e ajustes por todos interessados, com ênfase para os fundadores. Outro desafio foi sua execução de forma remota e colaborativa com os envolvidos. O resultado do trabalho tem grande valia para avaliar modelos de planos focados em startups e elaborar e definir estratégias e ações do plano de marketing do gt.

PALAVRAS-CHAVE

Marketing; plano de marketing; startups; Lean; *canvas*; Visual Marketing Planner.

ÍNDICE

1. Introdução	1
2. Revisão de literatura	6
2.1. Startup	6
2.1.1. Lean Startup	7
2.2. Marketing.....	8
2.2.1. Lean Marketing	9
2.2.2. Plano de marketing	10
3. Metodologia	18
4. Análise diagnóstico	19
4.1. O garagethinking.....	19
4.1.1. <i>Branding</i> do gt.....	21
4.1.2. Presença digital	21
4.1.3. Informações de uso e usuários.....	23
4.2. Análise SWOT	24
4.3. Marketing mix.....	27
4.4. Ambiente de competição.....	29
4.5. Business Model Canvas.....	30
4.6. Entrevistas com fundadores	34
5. Plano de marketing.....	36
5.1. História de marketing	37
5.1.1. Qual o problema do cliente.....	37
5.1.2. Qual a solução	37
5.1.3. Quem são os competidores	37
5.1.4. Qual o diferencial	38

5.2. Objetivos de marketing.....	38
5.2.1. Onde estamos e a data inicial	39
5.2.2. Onde queremos chegar e a data de fim	39
5.3. Estratégia de marketing.....	41
5.3.1. Quem é o foco	41
5.3.2. O que vamos oferecer	42
5.3.3. Como chamar a atenção	42
5.3.4. O que vamos dizer.....	43
5.3.5. Como iremos converter a atenção em conversão	44
5.3.6. Como tornar clientes em fãs	45
5.4. Ações de marketing	45
6. Conclusão	51
Bibliografia.....	56
Anexos	62
Anexo A: Entrevistas	62
Anexo b: Relatórios do Google Analytics	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Desafios para os próximos 3 anos para startups brasileiras.....	2
Figura 2 Crescimento de acessos ao gt campanha de marketing.....	3
Figura 3 Ciclo de <i>Feedback</i> : Construir-Medir-Aprender	8
Figura 4 Etapas de plano de marketing Tradicional.....	11
Figura 5 Visual Marketing Planner.....	12
Figura 6 Startup Marketing Canvas	13
Figura 7 garagethinking enquadrada na categoria gestão de negócios	20
Figura 8 <i>Branding</i> do garagethinking.....	21
Figura 9 Página inicial do sítio do gt	22
Figura 10 Análise SWOT do gt	24
Figura 11 Tabela de planos e preços do gt	28
Figura 12 Quadro de concorrentes.....	29
Figura 13 Comparativo de ferramentas nos concorrentes.....	30
Figura 14 BMC do garagethinking	31
Figura 15 Visão geral do Visual Marketing Planner	36
Figura 16 Seção História de marketing do canvas	37
Figura 17 Seção Objetivos de marketing do canvas	38
Figura 18 Seção Estratégia de marketing do canvas.....	41
Figura 19 Seção Ações de marketing do canvas	46

LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

B2B	<i>Business-to-business</i> é a denominação do comércio estabelecido entre empresas
B2C	<i>Business-to-consumer</i> ou <i>business-to-customer</i> , é o comércio efetuado diretamente entre a empresa produtora, vendedora ou prestadora de serviços e o consumidor final
BMC	Business Model Canvas
CRM	<i>Customer relationship management</i> ou gestão de relacionamento com o cliente
DT	<i>Design thinking</i>
EM	<i>Entrepreneurial marketing</i>
GA	Google Analytics
gt	garagethinking
SEO	<i>Search engine optimization</i> ou otimização para mecanismos de busca
SMART	<i>Ser específico (Specific), mensurável (Measurable), alcançável (Attainable), realista (Realistic) e temporal (Timely)</i>
SWOT	<i>Strenghts, weaknesses, opportunities and threats</i> ou Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças
UX	<i>User experience</i> ou experiência do usuário

1. INTRODUÇÃO

As últimas décadas foram marcadas por intensas transformações e revoluções tecnológicas como o amadurecimento da internet, a mobilidade e a conectividade entre dispositivos. Modificou a forma como nos comunicamos, interagimos e buscamos informações, motivando uma nova economia baseada na inovação quebrando paradigmas em produtos, serviços e no ambiente empresarial (Oliveira, 2018). Esse ambiente propiciou o surgimento de novos negócios e empresas, como as startups (Roncaratti, 2017) e fez com que as organizações investissem cada vez mais em inovação e em transformação digital.

Startups são negócios com práticas estratégicas inovadoras com os principais objetivos de rentabilidade e crescimento exponencial potencial (Oliveira, 2019). São comumente associadas a empresas de tecnologia, mas não é o que necessariamente as configura (Hermanson, 2011). Esse tipo de empreendimento acontece predominantemente na área da tecnologia pois esta possui menores custos favorecendo a expansão mais rápida e fácil do negócio.

Além da eclosão das startups, as organizações “tradicionais” investem na transformação digital, processo que diz respeito ao uso da tecnologia para aperfeiçoar seu desempenho, aumentar seu alcance e garantir melhores resultados. A atratividade da transformação digital relaciona-se ao rápido retorno que essas organizações podem obter como efeito do aumento da produtividade, além das novas oportunidades de negócios criadas a partir das tecnologias digitais.

Tanto na transformação digital quanto no desenvolvimento de novas ideias e negócios, como as startups, metodologias e ferramentas de design thinking (DT), Lean Startup e experiência do usuário (UX) são utilizadas pelas empresas e pelos empreendedores. Essas ferramentas e metodologias apresentam abordagens estruturadas para inovação, para o desenvolvimento de soluções e para a geração de valor para o negócio, buscando atender necessidades e desejos do cliente de maneira acessível.

Nesse cenário surgiu o *garagethinking* (gt), startup que oferece uma solução para atender à essa necessidade de mercado, possibilitando o desenvolvimento de novas ideias e negócios em startups ou organizações que buscam a inovação, oferecendo ferramentas de DT, UX e Lean de forma estruturada e integrada em uma aplicação na internet. A solução do gt está disponível desde 2019, ano que a startup também ingressou no Startup Rio, programa que incentiva o empreendedorismo no estado do Rio de Janeiro, Brasil. Durante o período de aceleração, são realizadas atividades para validação de

problema, produto e mercado por meio de entrevistas, testes, planos e outras técnicas utilizadas pelo programa. Uma validação importante verificada pelo gt foi que a solução resolve um problema existente para os usuários em relação ao uso de ferramentas de DT, UX e Lean e atende a uma necessidade do cliente. Outros pontos relevantes identificados no programa de aceleração, foram as descobertas referentes ao segmento de mercado e a precificação do produto. Foram identificados dois segmentos que possuem contextos de utilização específicos: o empreendedor individual ou startup e o empresarial que engloba organizações de inovação, como aceleradoras e incubadoras, que originaram direcionamentos diferentes com funcionalidades e preços para cada segmento. Porém, desde o lançamento, o gt concentrou suas atividades mais no desenvolvimento e nas melhorias do produto e descuidou do marketing, uma característica que é recorrente em startups, segundo Chorev (2006). O marketing, entretanto, é um fator essencial para direcionar as atividades da startup e necessário para buscar o crescimento de mercado e para criar um negócio sustentável.

No marketing, essas transformações tecnológicas também influenciaram diversas mudanças e alteraram o seu paradigma de atuação, gerando abordagens e práticas adaptadas a esse novo cenário (Kotler, 2009). O marketing é um componente importante no desenvolvimento de um novo produto/serviço, nas vendas, no crescimento e na expansão do negócio (Hisrich, 2018), e em startups deve ser uma função considerada tão importante quanto as de engenharia e desenvolvimento de produto (Ries, 2011). Apesar disso, os principais problemas relacionados ao marketing identificados em startups refletem muitas vezes a ausência de um plano, o dimensionamento incorreto do mercado e as previsões de vendas incertas. Corroborando com questões apontadas, dentre as causas do fracasso de 101 startups pesquisadas pela CB Insights (2019) estão relacionadas ao tema: não encontrar o mercado correto (42%) e um marketing ruim (14%). Ainda segundo o StartupBase (2020) o marketing figura na segunda posição (13,3%) dentre os desafios nos próximos 3 anos para as startups no Brasil (Figura 1).

Desafios para os próximos 3 anos



Copyright © 2018 Accenture.
All rights reserved

Figura 1 Desafios para os próximos 3 anos para startups brasileiras
Fonte: Adaptado de Radiografia do Ecossistema Brasileiro de Startups 2017 (CB Insights, 2019)

Apesar dos problemas enfrentados, o mercado brasileiro é atrativo para empreendedores e investidores e tem potencial de crescimento de startups. Um estudo realizado pela Abstartups & Accenture (2018) por meio de questionário com a percepção dos empreendedores de mais de 1000 startups mapeou o ecossistema de inovação no Brasil e verificou que o ecossistema atrai investidores e grandes empresas com o surgimento dos primeiros unicórnios – startups com valor de mercado maior que 1 bilhão de dólares – no país. O desafio, porém, é se diferenciar entre um número cada vez maior de startups e um cenário cada vez mais competitivo. E essa distinção pode decorrer do enfrentamento dos problemas das startups, principalmente nos relativos ao marketing e ao seu planejamento.

Não diferente das demais startups, o gt também enfrenta essas dificuldades relacionadas ao marketing, principalmente na definição de mercado e na realização de planejamento. A startup realizou algumas ações de marketing sem possuir um planejamento estabelecido procurando desenvolver seu mercado. Essas ações, mesmo desordenadas, ainda assim acarretaram um crescimento significativo da quantidade de acessos (Figura 2) e de usuários cadastrados na solução. Recorrendo a campanhas realizadas em setembro de 2019, por meio de anúncios pagos em redes sociais (Facebook e Instagram) e também no Google Search, demonstrou efeitos positivos para o negócio por intermédio de ações de marketing.

Usuários

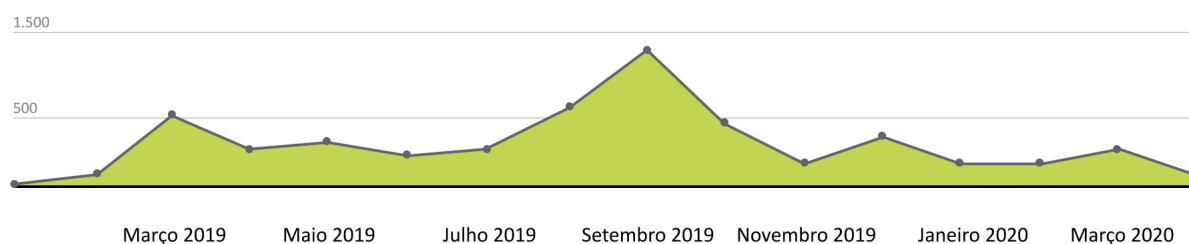


Figura 2 Crescimento de acessos ao gt campanha de marketing
Fonte: Elaborada pelo autor baseado em dados do Google Analytics do gt

Percebemos um pico da quantidade de usuários acessando o gt durante o período em que vigorou a campanha, comprovando que a existência de um plano de marketing para a startup pode contribuir para o crescimento de mercado e do negócio. Além disso, foram realizadas entrevistas (Anexo A) para entender as dificuldades e anseios dos fundadores relacionados ao marketing no gt que identificaram os seguintes pontos:

- Os usuários acessam e utilizam o gt, porém por que não migram para o plano pago?
- O segmento de mercado está identificado corretamente?
- O preço praticado está coerente?
- Como tornar a solução referência no mercado?
- Como definir e avaliar o sucesso de uma campanha de marketing?

Considerando as questões apontadas pelos fundadores com a temática e o potencial existente nas campanhas realizadas mesmo que desordenadamente, é essencial pensar o marketing na startup de forma estruturada para melhor direcionar suas atividades e destacá-la nesse ambiente tão competitivo.

Para isso, o objetivo do trabalho é desenvolver um plano de marketing para o gt após análise do cenário e dos desafios enfrentados pela startup, da identificação das necessidades de negócio e do mercado e propor uma estratégia que contribua para o desenvolvimento do negócio. Os desafios são utilizar um modelo de plano de marketing direcionado para startups que empregue abordagens menos tradicionais e descomplicadas de elaboração. Ademais que sua criação aconteça de forma remota e colaborativa, ou seja, que permita a participação dos envolvidos na startup. Espera-se mediante a colaboração, a cocriação, a criatividade, o envolvimento e a troca de conhecimento gerar maior inovação, maior cooperação e produção de melhores resultados. Sintetizando, o plano de marketing do gt além de apresentar os objetivos, os segmentos, as estratégias e as ações de marketing, deve:

- Possuir uma abordagem simplificada e entendida por todos, mesmo com o pouco conhecimento no assunto;
- ser desenvolvido de maneira colaborativa e com um dinâmica de trabalho remota;
- considerar o ambiente de instabilidade e mudanças constantes no mercado e no produto;
- permitir a atualização e validação de forma fácil.

Buscando atender a essas necessidades, foram pesquisados modelos de plano de marketing direcionados para startups que utilizam metodologias fáceis de elaboração. Após análise e comparação dos modelos, optou-se pelo Visual Marketing Planner, um plano de marketing para startups que emprega conceitos da metodologia enxuta (Lean) aplicada ao marketing e organiza as informações de maneira visual utilizando um *canvas*.

Para elaboração do plano de marketing do gt, objetivo principal do trabalho, será realizada uma análise diagnóstico constituída pela análise dos ambientes interno e externo com a matriz SWOT, pela

identificação do marketing mix por meio dos 4Ps e pelo exame do plano de negócio utilizando o Business Model Canvas (BMC) observando os concorrentes e o mercado da startup. Após essa etapa, definir as estratégias e os objetivos de marketing e construir o plano elaborado com o modelo Visual Marketing Planner de forma colaborativa pelos fundadores.

Inicialmente, o plano contemplava o período de Maio até Dezembro de 2020, porém o advento do Covid-19 afetou a disponibilidade de recursos para o desenvolvimento do plano e as ações foram adiadas para retomada após estabilização da situação da pandemia.

O trabalho está estruturado em 6 capítulos, iniciando com uma introdução ao tema, contextualizando o cenário, o surgimento do gt e a necessidade do plano de marketing para a startup, além de definir os objetivos do projeto (capítulo 1). Em seguida, apresenta-se uma breve revisão da literatura abordando os principais conceitos relevantes para a elaboração do plano de marketing (capítulo 2). São apresentadas as definições de startup, de Lean, de marketing, suas particularidades relativas a startups e comparados modelos de plano focados para esse tipo de negócio. Seguidamente, no capítulo 3 é apresentada a metodologia utilizada, que compreende a revisão de literatura, a realização de entrevistas semiestruturadas com os fundadores, a análise de fontes de dados com informações sobre o negócio e mercado da startup para realização do estudo de caso com desenvolvimento do plano de marketing para o gt. O capítulo 4 apresenta a análise diagnóstica avaliando a situação atual da startup e levantando as informações para embasar e criação do plano de marketing adotando o modelo Visual Marketing Planner (capítulo 5). O capítulo 6 apresenta as conclusões finais, identificando as limitações e as recomendações do trabalho.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo serão apresentados conceitos chave para os objetivos deste trabalho e conteúdos relevantes para o tema. Nomeadamente, serão contextualizados startup e marketing, discutindo estratégias e modelos de planos de marketing focados para startups.

2.1. STARTUP

Blank (2013) considera startup como uma organização que apresenta um modelo de negócio repetível e escalável. Ries (2011) define como produtos e serviços inovadores que devem levar a um negócio sustentável. Nessa perspectiva, startup é “uma organização orientada para o crescimento, concebida para criar produtos ou serviços inovadores de forma sustentável e escalável em condições de incerteza” (Caldeira, 2018).

As condições de incerteza tornam as startups vulneráveis e sujeitas a fatores imprevisíveis que podem determinar o seu destino (Caldeira, 2018), às vezes provocando o seu fracasso. É importante destacar que a maior parte delas fracassam porque os novos produtos não fazem sucesso e os novos negócios não alcançam seu potencial máximo (Ries, 2011). A principal razão para o fracasso das startups, que afeta cerca de 75%, é a falha no desenvolvimento do mercado (Blank, 2013), ou seja, falham porque faltam clientes e um modelo de negócio comprovado. Um estudo post mortem de 101 startups realizado pela CB Insights (2019) mostrou que 42% fracassaram por não encontrarem o mercado adequado, seguida pela falta de dinheiro (29%) e um time inadequado (23%). O marketing fraco ocupa a oitava posição (14%) dentre 20 as razões para o insucesso das startups.

Em contrapartida, em relação aos motivos de sucesso das startups, o referido estudo aponta que conhecer o público-alvo, saber como atrair sua atenção e convertê-lo em cliente é uma das principais características de um negócio ser bem sucedido. Outro estudo com amostra de 184 startups (LeBrasseur e Zinger, 2005 *apud* Oliveira, 2019) concluiu que noções de capacidade administrativa aliadas a uma capacidade de marketing são um dos fatores mais significantes para a sobrevivência dessas organizações. Os fundadores indicaram durante as entrevistas que o marketing era algo bastante importante, mas que não tinham recursos suficientes para investir no mesmo e recorriam a outros meios de fazer publicidade.

Percebe-se então que dentre as razões apontadas para o sucesso, várias estão relacionadas ao marketing, realçando a definição do mercado, do público-alvo e de um plano de negócio coerente.

Assim, a existência de um planejamento de negócio e marketing podem colaborar para que uma startup alcance seu potencial máximo.

Mesmo com essa necessidade, a ausência de planejamento no início dos negócios é característica notória entre os empreendedores (Mello, 2013). Normalmente, a execução de planos de negócio detalhados, análises de mercado ou planilha de fluxos não fazem parte da rotina, já que o negócio começa seguindo a intuição desses empreendedores. O autor arrisca que é mais importante sair da inércia do que criar um plano detalhado no início do negócio. Apesar dessa importância, o marketing é comumente negligenciado pelas startups, seja por desconhecimento ou por enfoque em outros aspectos do negócio. Esse comportamento também pode ser percebido no gt que, ao concentrar suas atividades no produto, descuida do mercado.

Corroborando o que foi dito, Ries (2011) aponta que um grande problema é a pouca atenção dedicada pelos empreendedores à gestão, aos processos e à disciplina, adotando um modo *just do it* justificado pelo receio de aumentar a burocracia ou limitar a criatividade. Consequentemente, esta abordagem leva mais vezes ao fracasso do que ao sucesso. Assim, torna-se necessário encontrar uma maneira de executar planos e fazer gestão de forma criativa e mais simplificada. O planejamento focado no marketing é relevante e um fator significativo para o sucesso de uma startup, já que funciona como instrumento para o entendimento, a definição de mercado e de estratégias para desenvolvimento mais assertivo de negócio. Dentre as formas de gestão mais simplificadas e utilizadas em startups está o Lean Startup, conceituado a seguir.

2.1.1. Lean Startup

A metodologia Lean Startup foi desenvolvida por Ries (2011) que, inspirado no processo de manufatura enxuta da Toyota no Japão, evoluiu essa linha de pensamento para aplicá-la ao processo de inovação de empresas. A proposta é evitar desperdícios e oferecer uma nova forma de gestão ajustada às especificidades existentes em startups. A metodologia busca antes de tudo validar hipóteses, aprender com validações junto aos clientes e criar o mais rápido possível um produto pelo qual eles estão dispostos a pagar.

Os princípios básicos da metodologia aplicados à startup são: aprender a desenvolver um modelo de negócio sustentável; está fundamentada no ciclo construir-medir-aprender (Figura 3), ou seja, a startup deve medir como os clientes reagem ao construir um novo produto e decidir se mantêm ou mudam a estratégia; medir o progresso com novas métricas e utilizando testes, protótipos e outras

formas de interação com o mercado verificar as respostas, positivas ou não, dos clientes para as suposições levantadas e fazer os ajustes necessários (Nardes, 2014).

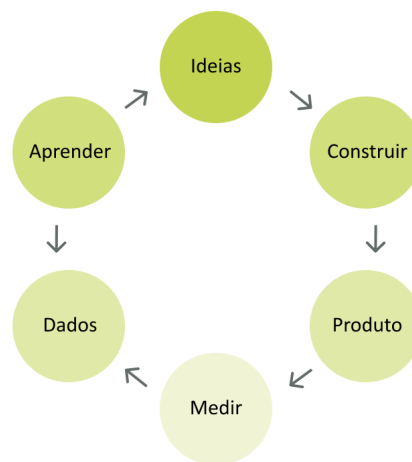


Figura 3 Ciclo de *Feedback*: Construir-Medir-Aprender
Fonte: A startup enxuta (Ries, 2011)

O ciclo construir-medir-aprender (Ries, 2011) apresenta as fases do Lean e cada *feedback* obtido possibilita novos experimentos que conduzem a melhorias no produto e nos processos de gestão.

2.2. MARKETING

Avaliando o marketing como fator importante para o sucesso de uma startup, viu-se necessário conceituá-lo e apresentar as especificidades do tema relacionadas a esse tipo de empreendimento. Hisrich (2018) entende marketing como um processo que identifica as necessidades, as demandas e os desejos dos clientes, além de considerar o preço, a distribuição, a promoção dos produtos ou serviços para atingir os objetivos da organização. Numa visão complementar, Kotler (2017) acrescenta que o marketing deve ser centrado no ser humano e procurar atender os aspectos da jornada do cliente de forma relevante e ampla. As condições de incerteza do mercado e as grandes limitações de recursos torna-o particularmente importante em startups (Chorev, 2006).

Em geral, o marketing é uma questão crítica para toda nova empresa, porém startups enfrentam problemas particulares no que diz respeito ao assunto. Ele é muitas vezes negligenciado pelos empreendedores, que se concentram mais no desenvolvimento e na melhoria no produto. Isso pode ofuscar a necessidade de se conquistar clientes, um dos princípios do marketing. Uma das justificativas

para o tema não assumir o protagonismo nas startups é o fato que muitas vezes os envolvidos não possuem experiência no assunto. Nesse sentido, “as funções de negócio e marketing deviam ser consideradas tão importantes quanto as de engenharia e desenvolvimento de produto, e, portanto, mereciam uma metodologia igualmente rigorosa para orientá-las.” (RIES, 2011). Para o estudo de caso do gt, os desafios relacionados ao marketing evidenciam-se no conhecimento modesto sobre o assunto pelos fundadores, além de pouco entendimento do mercado e de mudanças contínuas no produto.

Assim, como a realidade das startups se altera a todo momento, a tendência é buscar um planejamento de marketing com mais otimização e performance, por meio de experimentação, testes e com indicadores que apontem as mudanças necessárias para manter o negócio sustentável. Surgem então novas abordagens no campo, como o *entrepreneurial marketing* (EM) apresentado por Ioniță (2012) que diz respeito a uma concepção teórica do elo entre o marketing e empreendedorismo. EM pode ser definido como “a identificação e exploração proativa de oportunidades de aquisição e retenção de clientes lucrativos através de abordagens inovadoras para gestão de riscos, alavancagem de recursos e criação de valor” (Morris, 2002). Ele incorpora elementos associados a empreendedorismo como proatividade, oportunidade, riscos, inovação como: foco no cliente, alavancamento de recursos e criação de valor (Ioniță, 2012). Esses elementos refletem comportamentos adequados ao contexto mais dinâmico e incerto em que estão inseridas startups.

Dessa maneira, as startups devem aprender a viver com a incerteza, modificar e ajustar os seus planos de acordo com as alterações no mercado. Uma vez que o marketing enfrenta novos desafios com a aceleração no ritmo das mudanças, o aumento da diversidade e da complexidade, deve se pensá-lo de forma criativa e aberta às mudanças. Como exemplo de novas formas para se refletir sobre o marketing será apresentado o Lean Marketing.

2.2.1. Lean Marketing

Lean Marketing diz respeito a utilizar os conceitos de Lean Startup no marketing (Spehler, 2015). Nesse contexto, evitar aquilo que não tem valia para o cliente, compreendendo estratégias ou ferramentas que não contribuem para acrescentar valor ao negócio. Se traduz na realização de experimentos para validação, sendo a sua essência acelerar a curva de aprendizagem. A proposta é que não se deve investir em uma solução perfeita, mas conceber uma solução viável, testar e medi-la rapidamente para corrigir de forma contínua (Blanchys, 2016). É a reprodução do ciclo construir-medir-aprender no marketing.

O processo é apoiado pela análise, pelo aprendizado adaptativo e pela iteração. No contexto Lean, os especialistas em marketing estudam resultados de pequenas campanhas experimentais, aprendem com os resultados para evoluir os elementos da campanha. Considerando o ambiente digital, o processo de experimentação pode utilizar ferramentas tanto para medir comportamentos e interações, quanto para automação de ações de marketing e validação de ideias, comunicação ou design (Mirman, 2017).

No gt, os conceitos de Lean já são utilizados para o desenvolvimento do produto. Empregar a sua abordagem também para o marketing da startup é ideal, já que permite realizar experimentos, validar hipóteses relacionadas ao mercado e ao produto, fazendo os ajustes sempre que necessário durante os ciclos. Baseado nesses conceitos e em abordagens focadas para startups, serão apresentados no tópico a seguir os conceitos de plano de marketing e modelos direcionados a esse tipo de organização.

2.2.2. Plano de marketing

O plano de marketing é como um mapa que descreve o que a empresa precisa saber sobre o seu negócio e define como atingir o mercado e como conquistar os clientes, explicitando pontos de interesse da atividade, mercados, clientes, concorrência e estratégia da empresa (Regina, 2018). O plano direciona e agrega as informações referentes às tomadas de decisões de marketing e serve como guia e parâmetro entre o previsto e o que foi realizado (Toledo, 2007). O plano de marketing deve estar alinhado com a estratégia da empresa e ajudá-la a alcançar os seus objetivos (Kotler, 2009). Mesmo em cenários voláteis, como o das startups, é fundamental estabelecer metas, pois através delas é possível avaliar o desempenho e aperfeiçoar o plano e as ações.

Para elaborar um plano de marketing é importante definir os objetivos, analisar e avaliar a situação da empresa e do mercado, além de definir a estratégia e acompanhar os resultados. Existem diversos modelos, diferenciados pelas etapas e ferramentas apresentadas, todos porém com o mesmo propósito de estruturar a estratégia de marketing. Normalmente, planos de marketing seguem etapas detalhadas, muitas vezes organizadas sequencialmente, prevendo um processo para avaliação e controle (Figura 4).

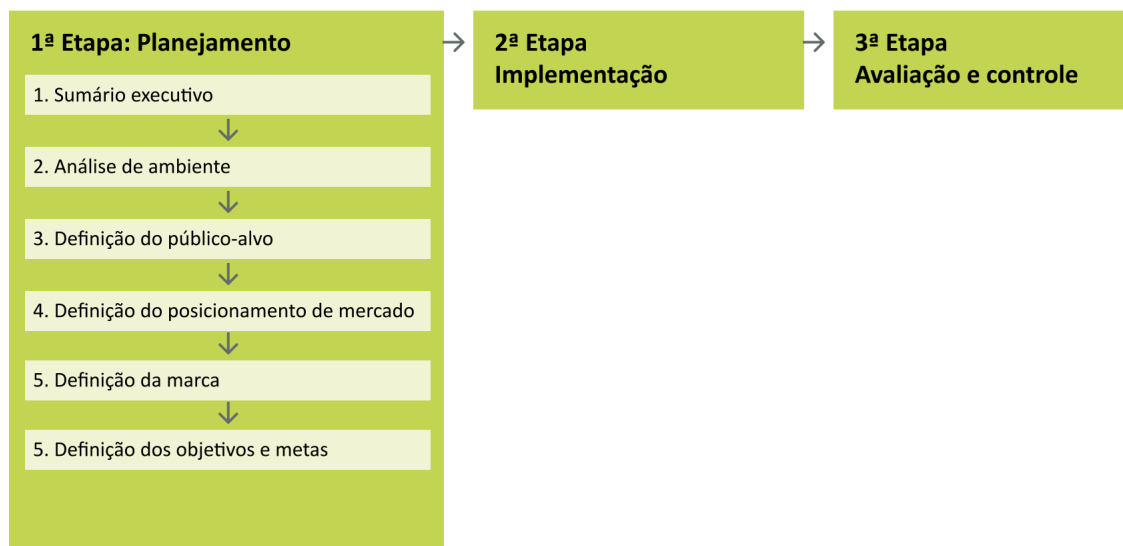


Figura 4 Etapas de plano de marketing Tradicional

Fonte: Adaptado do manual Como elaborar um plano de marketing (Gomes, 2005)

As etapas do plano de marketing – identificado como **Tradicional** para comparação posterior – consiste no planejamento, na implementação e na avaliação e controle. Começa pelo sumário executivo, seguido de uma análise de ambiente, define o público-alvo, o mercado, a marca, os objetivos, metas e estratégias de marketing. A próxima etapa determina as ações com os períodos, responsáveis e custos. Por último estabelece medidas de controle, monitoramento e implementação das ações de marketing para então avaliar os resultados, analisando suas não conformidade e realizar ajustes.

Buscando a realização do planejamento de forma mais criativa e simplificada e considerando os conceitos de Lean Marketing, foram analisados outros modelos direcionados para startups que estruturam e apresentam as informações de maneira mais visual e amigável, sendo descritos a seguir o **Visual Marketing Planner** e o **Startup Marketing Canvas**.

O **Visual Marketing Planner** (One, 2016) é um modelo de plano de marketing inspirado em metodologias e ferramentas já utilizadas por startups como Manifesto Ágil, Lean Startup e Business Model Canvas (BMC), e utiliza iterações para sua elaboração. O plano é apresentado em formato de *canvas* (Figura 5), e a proposta é concebê-lo de forma colaborativa e adaptativa. As seções são explicadas a seguir:

Figura 5 Visual Marketing Planner
 Fonte: Visual Marketing Planner canvas¹ (One, 2016)












- A história de marketing é uma seção que traz as questões: qual o problema do cliente (*What's the customer problem?*); qual a solução apresentada pela empresa (*What's our solution?*); quem são os competidores (*Who are we competing against?*); qual o diferencial em relação ao mercado (*Why should anyone care about us?*).
- Objetivos de marketing apresenta a situação atual (*Where we are now?*) e a data inicial (*Start date*); onde queremos chegar (*Where we want to be?*) e a data de fim (*Finish date*). Os objetivos definidos para o plano de marketing devem ser coerentes, mensuráveis e alcançáveis.
- Estratégia de marketing responde quem é o foco (*Who do we need to target?*); o que vamos oferecer (*What are we going to offer?*); como chamar a atenção dos clientes (*How will we get*

¹ Disponível em: <https://www.slideshare.net/benmumbycroft/visual-marketing-plan-canvas>

their attention?); o que vamos dizer (*What will we say?*); como iremos converter a atenção em conversão (*How will we convert attention into action?*); como transformar clientes em fãs (*How will we turn costumer into fans?*).

- Ações de marketing exibem o que precisa ser feito e quando para atingir os objetivos definidos (*What needs to happen and when?*). Essas ações devem ser priorizadas e ordenadas para serem realizadas em pequenas iterações.

O modelo **Startup Marketing Canvas** (Manor, 2018) utiliza também a abordagem ágil para produzir o plano de marketing apresentado também em um *canvas* (Figura 6). Diferente do plano tradicional que normalmente é um documento longo e estático, a proposta é ser mais enxuto seguindo princípios do Lean, com aprendizado mediante perspectivas e clientes reais e a elaboração de informações mais detalhadas baseadas nas hipóteses em um constante ciclo de testes e *feedback*.

Startup Marketing Canvas			Project Name:		Date:	
Problem (The Why)  Are you solving a real problem?	Existing Alternatives  What else solves the problem?	Target Market  Who is it a problem for?	Solution  What would a solution look like?	Unique Value Proposition  Can you clearly articulate the value you provide and for who?	Key Metrics  What and how will you track your success?	
	Point of Difference  What makes your solution stand out?	Early Adopters  Who will your first customers be?	Team  What skill gaps do you have and need to fill?	Startup Runway  Given current/projected spending how long can you last?	Reverse Goal Analysis  Given your SMART goals, what will it take to reach them?	
Awareness How will people discover you?	Evaluation Why would they evaluate you as an option?	Consideration What value are you providing for them to consider you?	Purchase Can you optimize your offer and the path to purchase?	Retention Can you keep the customers you get?	Referral How can you encourage user get user viral loops?	

<https://www.linkedin.com/in/lennymanor/>

Created by Lenny Manor, Startup Growth Trainer

Figura 6 Startup Marketing Canvas
 Fonte: Startup Marketing Canvas² (Manor, 2018)

² Disponível em: <https://medium.us8.list-manage.com/subscribe?u=d731157158446f38c96e7d6b5&id=03b667c46c>

As principais seções do modelo exibem as informações relacionadas aos temas:

- Quem são os clientes e onde encontrá-los (*Target market e Early adopter*);
- O problema/necessidade que a solução resolve, a proposta de valor entregue, qual o diferencial e os concorrentes (*Problem – The why, Unique value proposition, Point of difference, Existing alternatives*);
- Definir indicadores de sucesso, incluindo como irá reter os seus clientes o desempenho da startup para objetivos definidos (*Key metrics*);
- Direcionar os esforços para os objetivos (SMART³) da startup (*Reverse goal analysis*);
- Mapear do funil de marketing para definir claramente os pontos de contato (*Awareness, Evaluation, Consideration, Purchase, Retention, Referral*).

A proposta do autor é imprimir e fixá-lo na parede realizando mudanças sempre que uma hipótese testada gerar a alteração em alguma informação. À medida que se constrói a estratégia e se descobre o que realmente produz resultados e tração para a startup, documenta-se, tornando então o plano mais detalhado.

Com a finalidade de comparação, desenvolveu-se a tabela 1 relacionando as informações presentes em cada um dos modelos de plano de marketing examinados.

³ SMART é uma sigla relaciona que significa ser específico (*Specific*), mensurável (*Measurable*), alcançável (*Attainable*), realista (*Realistic*) e temporal (*Timely*).

Tradicional	Startup Marketing Canvas	Visual Marketing Planner
Análise da ambiente; definição de posicionamento e mercado; definição de marca.	O problema/necessidade que a solução resolve; a proposta de valor entregue; qual o diferencial?	História de marketing: problema do cliente; a solução; o diferencial. Objetivos de marketing: onde estamos;
Definição de público-alvo; definição dos objetivos, metas e estratégias de marketing.	Definir indicadores de sucesso, incluindo como irá reter os seus clientes o desempenho da startup para objetivos definidos; Quem são os concorrentes; Quem são os clientes e onde encontrá-los.	Objetivos de marketing: onde queremos chegar, datas de início e fim; estratégia de marketing: quem, o que, como chamar a atenção, o que dizer, conversão; tornar clientes em fãs.
Determina as ações com os períodos, responsáveis e custos.	Mapear do funil de marketing, definindo os pontos de contato	Ações de marketing: o que fazer e quando.
Controle, monitoramento e avaliação de resultados.	Direcionar os esforços para os objetivos (SMART).	Ações de marketing: ações prioritizadas e ordenadas, realização em iterações.

Tabela 1 Comparação entre modelos de plano de marketing
Fonte: Elaborada pelo autor

Os modelos de planos de marketing para startups apresentados, apesar de proporem uma apresentação e organização diferentes, possuem as informações necessárias e relevantes quando comparadas ao modelo tradicional.

Consequentemente, optou-se por utilizar como base o modelo **Visual Marketing Planner** para elaboração do plano de marketing para o gt em virtude da sua maior facilidade de organização e visualização das informações. Os princípios do Lean abordados no Startup Marketing Canvas serão considerados, principalmente com a definição de experimentos e hipóteses nas ações de marketing a serem estabelecidas. O plano de marketing foi criado de forma colaborativa com participação dos fundadores após análise e avaliação da situação da startup e do mercado, definição dos objetivos e da estratégia de marketing para o gt.

Para atingir os objetivos determinados no plano, as ações de marketing podem empregar canais e técnicas tradicionais que diz respeito ao conjunto de estratégias de comunicação que envolvem propagandas, anúncios em televisões, rádios e toda mídia *offline* ou digitais que engloba toda comunicação *online*, incluindo redes sociais, sítios, blogs, *e-commerce* e otimização para mecanismos de busca (SEO) (Passuelo, 2020). São expostos a seguir os principais canais e técnicas abordados para esse trabalho, sendo predominantemente relacionados ao marketing digital que é o ambiente que está inserido o gt.

2.2.2.1. Branding

Branding é um processo de criação de características únicas para a empresa que são apresentados ao seu público pelos valores do negócio, dos colaboradores e das representações simbólicas relativas ao design e comunicação da empresa (Rode & Vallaster, 2005). Essas características devem fundamentar o discurso e o tom das ações de marketing do plano. A marca de uma empresa ou startup é um dos principais elementos do branding. Ela tem como principal papel identificar os produtos ou serviços de uma empresa e diferenciá-los da concorrência (Rus, 2018).

2.2.2.2. Presença digital

A presença digital é a “existência de algo no ambiente digital, sejam marcas, pessoas, objetivos, serviços” (Cristhyne, 2018). Gabriel (2010) define três tipos de presença: própria quando se dá através de sítio, blog, perfis em mídias sociais, aplicativos; gratuita quando é promovida por mecanismos de busca orgânica, comentários ou conteúdos em redes sociais criados por outros; e paga quando utilizada anúncios, *links* ou qualquer conteúdo pago. As ações do plano de marketing devem se beneficiar dos três tipos de presença digital, mas principalmente da própria e da gratuita, dado que startups normalmente possuem poucos recursos financeiros.

2.2.2.3. Mídias sociais

As mídias sociais são um tipo de presença digital própria e permitem a criação colaborativa de conteúdo, interação social e o compartilhamento de informações em diferentes formatos através da internet (da Cruz, 2014). As ações de marketing nessas mídias utilizam as redes sociais ou blogs para se conectar com a audiência da empresa ou startup para tornar o produto ou serviço reconhecido, reforçar o branding, aumentar vendas ou tráfego para sítio ou aplicativo. As mídias sociais favorecem um maior alcance de público e propiciam uma proximidade com os clientes e potenciais clientes.

2.2.2.4. Orgânico

O tráfego orgânico representa as visitas ao sítio ou aplicativo conquistadas de forma espontânea, sem investimento em publicidade ou anúncios, geralmente através de mecanismos de busca. Está relacionado com disponibilizar conteúdos úteis e relevantes, almejando atrair os visitantes. Outros tipos de tráfego são pago: busca atrair visitantes através de anúncios em mecanismos de busca ou sítios de interesse do público alvo; social: quando o acesso acontece a partir de redes sociais, como compartilhamento; de referência: quando a visita parte de qualquer sítio que não seja um mecanismo de busca, como um artigo de blog, por exemplo.

2.2.2.5. Monitoramento

O monitoramento é fundamental para avaliar a eficácia das ações de marketing. Não deve ser apenas relacionado a indicadores financeiros, como retorno sobre o investimento, mas também pelos resultados das ações de marketing através de ferramentas de análise e interpretação de dados e indicadores, como CRM e ferramentas de monitoramento de redes sociais, campanhas e acessos às plataformas digitais (Chamusca, 2011).

Ele é o primeiro passo para avaliação e leva, eventualmente, a melhoria. “Se você não puder medir algo, não o entenderá. Se não o entender, não poderá controlá-lo. Se não puder controlá-lo, não conseguirá melhorá-lo” (Teles, 2010). O monitoramento é parte do ciclo de *feedback* do Lean para aprendizado por meio das hipóteses e validações.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada no trabalho é um estudo de caso que descreve detalhes do gt com objetivo de analisar os elementos da estratégia para a criação de um plano de marketing usando um modelo adequado para startups. A modalidade da pesquisa caracteriza-se como bibliográfica na análise da literatura pertinente ao tema, principalmente relacionados às especificidades do marketing em startups, utilizando livros e artigos científicos e demais materiais para embasamento teórico do trabalho.

Foi realizada coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas aplicadas aos fundadores do gt para esclarecimento dos objetivos do negócio, para definição das expectativas para o plano de marketing e para revisão e atualização das informações existentes. Essas fontes de dados foram utilizadas na análise diagnóstica e trazem informações relacionadas ao negócio e mercado da startup. Especificamente, foram utilizados o Business Model Canvas, a análise SWOT, o marketing mix e o quadro de concorrentes da startup. Como dados secundários, foram utilizadas as estatísticas de uso e usuários do ambiente online.

Após entendimento da relevância do marketing para o sucesso de startups e análise do cenário atual do gt, desenvolveu-se o plano de marketing com base no modelo Visual Marketing Planner Canvas com sua elaboração de forma remota pelos fundadores seguindo os princípios Lean, com ações que preveem experimentação, validação de hipóteses para rápido aprendizado. A opção por esse modelo decorreu pela facilidade de criação e organização do plano, pela possibilidade de participação colaborativa de todos envolvidos na startup.

4. ANÁLISE DIAGNÓSTICO

Neste capítulo, será apresentada a análise diagnóstica realizada para o melhor entendimento do ambiente atual do GT que serviu como fundamentação para conceber o plano de marketing. O processo de elaboração da estratégia de marketing começa com a análise diagnóstica do ambiente, do mercado, dos clientes, da concorrência e da própria empresa. (Lindon, 2004). Esse diagnóstico compreende a apresentação da startup e da sua situação atual. Complementarmente são demonstradas informações sobre o uso e os usuários existentes a fim de caracterizar o público. Foram identificados o ambiente interno e o ambiente externo por meio da análise SWOT, os 4Ps - produto, preço, promoção e praça do marketing mix, a visão de negócio por meio do Business Model Canvas (BMC) e o quadro de concorrentes da startup.

Todos esses conteúdos foram examinados e retificados pelos fundadores para garantir informações mais recentes e atualizadas, o que resultou em alterações na visão do produto e nas expectativas de negócio, que tinham sido desenvolvidas anteriormente como atividades para o programa de aceleração Startup Rio em 2019. Foram realizados ajustes na proposta de valor, na definição de segmento de mercado, nos valores dos planos, nos concorrentes e demais referências utilizadas no plano de marketing.

Além dos acertos, foram efetuadas entrevistas com fundadores que auxiliaram para o melhor entendimento do momento atual da startup, do produto e na definição das expectativas do negócio e do plano de marketing. Os resultados da análise diagnóstica são detalhados a seguir.

4.1. O GARAGETHINKING

O garagethinking é uma startup que oferece como solução um ambiente digital para ideação com ferramentas para organização e desenvolvimento de ideias, como suporte para transformá-las em projetos ou negócios. A startup foi idealizada em 2018 por Alan Costa, que é biólogo e começou a desenvolver a plataforma após participar de curso sobre UX interessando-se pelas metodologias apresentadas na capacitação. Juntaram-se os outros dois fundadores, Felipe Dário e Leonardo Merlin em setembro de 2018, que atuam principalmente como designer e desenvolvedor, respectivamente, atuando então na evolução no produto existente, com melhorias na interface, na experiência do usuário e na codificação da solução.

Em 2019, o gt foi selecionado para o Startup Rio no Brasil, uma iniciativa público-privada do Estado do Rio de Janeiro para fomento da cultura de empreendedorismo com objetivo de transformar o estado em um polo de referência internacional em tecnologia digital. O programa é direcionado para empreendedores digitais e oferece mentoria e capital semente⁴ para desenvolvimento das startups selecionadas (Startup Rio, 2020). Durante o período de aceleração, as startups participam de um programa de educação em empreendedorismo digital e dispõem de mentorias que apoiam o desenvolvimento dos projetos e criam uma cultura empreendedora com parceiros e aceleradoras do país.

O gt atualmente oferece ferramentas de DT, UX e Lean Startup para os usuários com possibilidade de trabalho compartilhado entre usuários e integração entre elas. A solução dá suporte para ideação, desenvolvimento de novos negócios e pode ser utilizada por startups ou empresas com foco em inovação ou transformação digital, como incubadoras, aceleradoras ou consultorias que utilizem essas ferramentas.

Por participar do programa de aceleração no Rio de Janeiro, o gt foi classificado como startup do setor de gestão de negócios (Figura 6), junto com outras 12 startups (2.8%) de um total de 469 startups mapeadas no estado, pelo relatório RioTech Report. Esse setor oferece ferramentas que auxiliam gestores e empresas a otimizar e gerar melhor resultado no negócio. O relatório foi elaborado pela Distrito (2019), hub de inovação no ecossistema de startups no Brasil que visa compreender a estrutura do ecossistema de inovação e tecnologia do Rio de Janeiro.

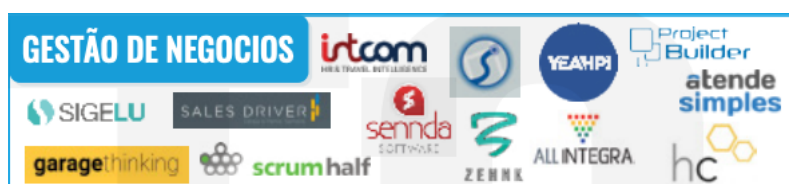


Figura 7 garagethinking enquadrada na categoria gestão de negócios
Fonte: RioTech Report 2019

⁴ Capital semente é um modelo de financiamento dirigido a projetos empresariais em estágio inicial ou estágio zero, em fase de projeto e desenvolvimento, antes da instalação do negócio, onde um ou mais grupos interessados investem os fundos necessários para o início do negócio, de maneira que ele tenha fundos suficientes (Wikipedia, 2020)

4.1.1. Branding do gt

Conforme abordado por Rus (2018), o *branding* é importante para novas empresas e principalmente aquelas que possuem ideias inovadoras com potencial de crescimento. Ele conta com uma identidade visual que representa a visão, valores e objetivos da empresa, buscando criar confiança nos clientes em relação à solução. No gt, compreende a definição do nome pelos fundadores, a elaboração da marca simbolizando o conjunto de ferramentas oferecido pela solução e o manual de identidade visual (Figura 8) com diretrizes para sua utilização. A existência do *branding* para a startup orienta para o uso em ações de comunicação e de marketing.

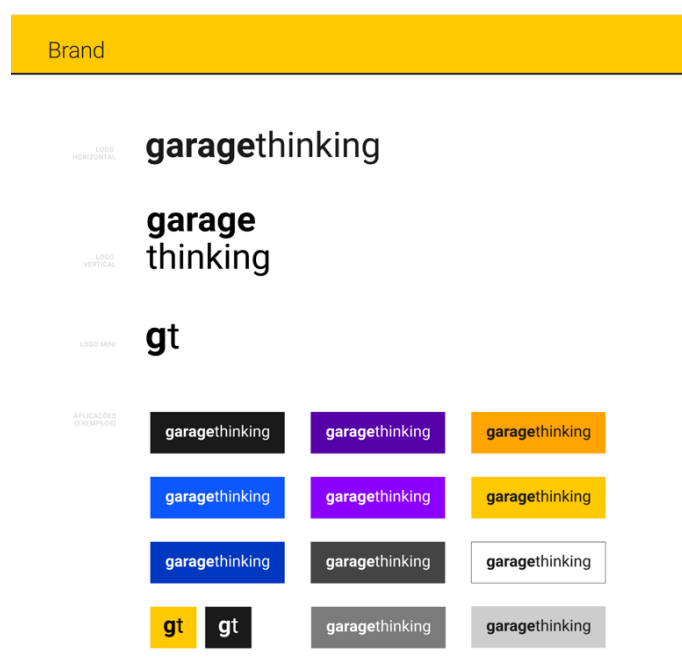


Figura 8 Branding do garagethinking
Fonte: Elaborada pelo autor

4.1.2. Presença digital

A presença digital do gt é garantida por presença própria, com a criação do sítio da startup (Figura 9) e pelas mídias sociais. O sítio apresenta a solução oferecida, elenca as suas funcionalidades e os benefícios ao utilizar o gt. Ele funciona como o principal canal de contato e acesso ao produto, sendo direcionado pelas outras mídias e canais. Por meio do sítio os usuários cadastram-se no ambiente e acessam as ferramentas disponíveis.

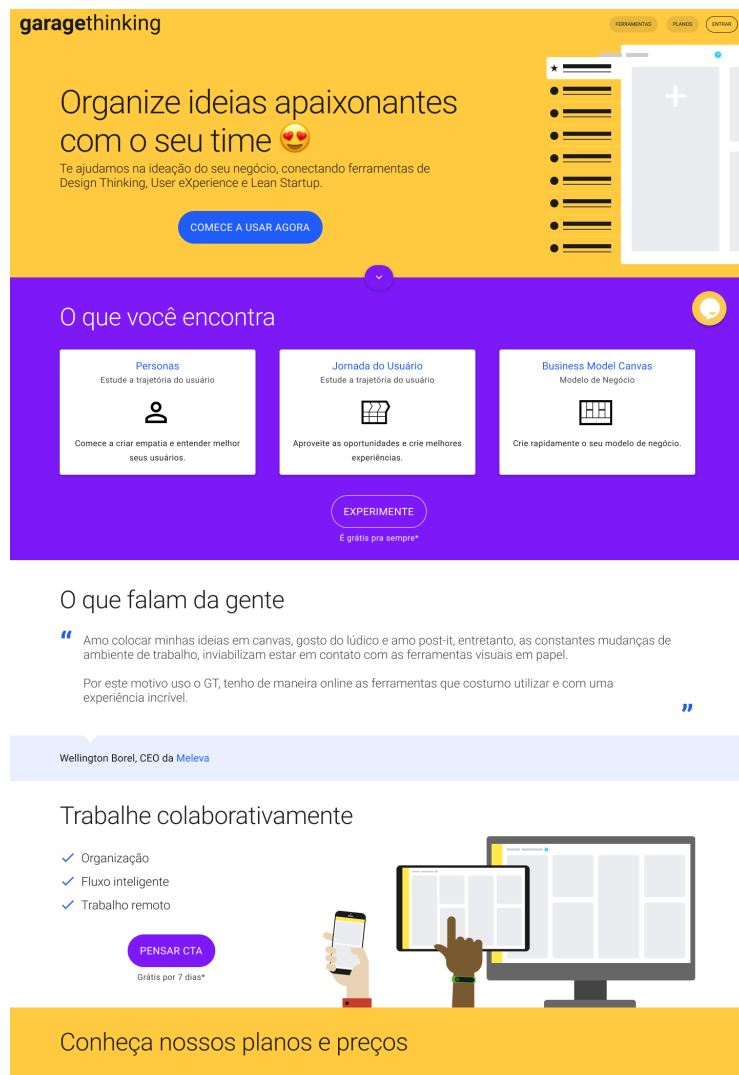


Figura 9 Página inicial do sítio do gt
Fonte: Sítio do garagethinking⁵

Foram criados páginas e perfis nas principais mídias sociais (no momento), tais como Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn e YouTube. As redes sociais envolvem a publicação de conteúdos interessantes e o relacionamento com os seguidores, além de permitir ações de marketing através de anúncios.

⁵ Disponível em <https://garagethinking.app>

Apesar de possuir páginas e perfis nas principais redes sociais, a inclusão de novos conteúdos não são frequentes e ocorrem de maneira desestruturada e com pouco planejamento. Também falta estabelecer responsáveis pela gestão desses canais que são forma importante de relacionamento com os usuários. A produção de um agendamento de postagens pode auxiliar na melhor performance do gt nas mídias sociais. Para descrever os acessos na página e também caracterizar os usuários do gt, a seguir são retratadas algumas informações de uso e os usuários do sítio da startup.

4.1.3. Informações de uso e usuários

Pelas informações disponíveis em 23 de abril de 2020 na base de dados estão cadastrados no garagethinking 651 usuários. Desses usuários, 470 (72.19%) fizeram acesso por meio da autenticação (social login) pelo Google, 140 (21.57%) pelo Facebook e 41 (6.24%) por meio de cadastro de e-mail e senha. Essa informação pode ser utilizada para direcionar em qual rede social podemos direcionar ações de marketing.

Para análise de acessos e uso é utilizado o Google Analytics (GA), ferramenta que disponibiliza diversas informações sobre os usuários: demográficos, dispositivos, comportamentos no gt. São também configurados no GA a quantidade de novos cadastros e também criação de novos projetos na solução. As principais informações disponíveis (Anexo B) no período de 1 de janeiro de 2019 até 13 de abril de 2020 foram:

- Foram registradas mais de 3.300 usuários ou acessos ao gt. Não significam usuários únicos, por isso o número difere da quantidade de usuário cadastrados. O importante é ressaltar que 21,8% são usuários que retornam ao gt, passam em 6 minutos por visita e acessam 7 páginas, em média.
- A taxa de abandono, ou seja, visitantes que entram no sítio e abandonam sem nenhuma interação é de 19,46%. Essa taxa indica que a maior parte dos visitantes acessam outra página do sítio, ou seja, encontram o que procuravam ou que despertou interesse.
- A faixa de idade predominante é entre 25-34 anos, representando mais de 50% dos usuários. Essas informações provavelmente refletem as características dos envolvidos com startup, que são mais jovens. Sobre gênero são 58,5% homens e 41,5% mulheres.

- Os usuários estão principalmente nas cidades do Rio de Janeiro, São Paulo (juntos representam 40% dos acessos), seguido por outras capitais e grandes cidades brasileiras. O Rio de Janeiro provavelmente explica-se por ser a localidade onde o gt está localizado e participa do ecossistema de startups na cidade e São Paulo concentra o maior mercado brasileiro de negócios.
- A origem dos acessos se distribui pelos canais: 43,2% acesso direto; 18,2% redes sociais; 17,8% busca orgânica e 15% busca paga, relativas ao período que foi realizado campanhas pagas para o Google Search e no Facebook e Instagram.

4.2. ANÁLISE SWOT

Para entender os pontos fortes e fracos relativos ao ambiente interno e as oportunidades e ameaças relativas ao ambiente externo à startup, foi analisado a matriz SWOT (*Strengths, weaknesses, opportunities and threats*) que é um modelo que serve como um diagnóstico dos fatores que têm ou possam ter impacto no negócio. A análise SWOT do gt (Figura 9) foi elaborada como atividade do programa de aceleração que participa – Startup Rio – e essa versão foi revisada pelos fundadores para auxiliar os objetivos deste trabalho. A seguir, seguem os esclarecimentos sobre os itens identificados em cada seção da análise SWOT.

SWOT	
Forças <ul style="list-style-type: none"> Equipe experiente e produtiva Equipe distribuída em localidades diferentes no mundo, facilitando relacionamento a negócios e mercado internacional Equipe multidisciplinar Disponibilizar diversas ferramentas em um único lugar 	Fraquezas <ul style="list-style-type: none"> Falta de perfil de marketing e comunicação Não temos experiência com vendas Não trabalhamos full time
Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> Melhoria na legislação para startups Não existe um concorrente dominante (monopólio), mercado distribuído em nichos Cresce o interesse por inovação e ferramentas de apoio Estamos no início da 4ª revolução industrial 	Ameaças <ul style="list-style-type: none"> Mercado internacional é mais agressivo Necessidade de adaptação com o surgimento de novas ferramentas e metodologias As STARTUPS tem pouco dinheiro no início do negócio

Figura 10 Análise SWOT do gt

Fonte: Elaborada pelo autor com as ferramentas disponíveis no garagethinking

Forças (*Strenghts*)

- Disponibilizar diversas ferramentas em um único lugar. O gt oferece diversas ferramentas em um único ambiente que são estruturadas segundo um fluxo para desenvolvimento de novos produtos e negócios conhecido e utilizado no mercado. Esse é um diferencial da solução em relação aos concorrentes, que normalmente possuem menor quantidade de ferramentas disponíveis.
- Equipe experiente e produtiva. Os envolvidos na startup já atuaram em grandes empresas e projetos na área de tecnologia e possuem experiência em startups, com conhecimento no ambiente de desenvolvimento de soluções tecnológicas.
- Equipe multidisciplinar. O conhecimento dos envolvidos abrange diferentes áreas de conhecimento: design, desenvolvimento de software, gestão, inovação, empreendedorismo, o que permite a criação e desenvolvimento do produto com recursos internos.
- Equipe distribuída em localidades diferentes no mundo, facilitando relacionamento a negócios e mercado internacional. O gt conseguiu estruturar uma forma de trabalho à distância e remota. A localização de fundadores em outros países pode contribuir para a expansão do negócio para clientes internacionais.

Fraquezas (*Weakness*)

- Ausência de perfil de marketing e comunicação. Apesar da formação em design e gestão presente na equipe, falta conhecimento e dedicação aos temas para melhor entendimento, planejamento e execução de atividades relacionadas ao marketing.
- Inexperiência com vendas. Nenhum dos envolvidos tem grande experiência com vendas e essa atividade fica muito focada no fundador que se encontra no Brasil, que é o mercado foco no momento. Como alternativa, seria interessante a entrada de profissional com experiência e focado nessa atividade.
- Equipe não dedicada integralmente. Os fundadores e os principais responsáveis pelo desenvolvimento do produto e negócio não estão dedicados completamente ao gt, dividindo o tempo com outros trabalhos que são fonte de renda para subsistência dos sócios.

Oportunidades (*Opportunities*)

- 4ª revolução industrial (Distrito, 2018) em andamento. Essa revolução focada na transformação digital dá oportunidade de atuação em diversos ramos de atividade no mercado, já que todos deverão ser impactados por essa revolução e poderão utilizar as ferramentas disponíveis para adaptar os negócios já existentes ou desenvolver novas ideias.
- Melhoria na legislação para startups. O ambiente que possibilita o surgimento e estruturação de startups no Brasil representa um crescimento nos potenciais clientes do gt.
- Não existe um concorrente dominante (monopólio) e o mercado é distribuído em nichos. Não existe uma solução que englobe todas as ferramentas, o que é praticamente impossível já que existem diversas alternativas. Normalmente os concorrentes focam-se em determinado nicho, sendo que a solução do gt direciona-se predominantemente na ideação e desenvolvimento de novas ideias, startups e negócios.
- O interesse por inovação e ferramentas de apoio é crescente. A inovação é uma tendência (*buzz word*) no mundo e existem diversas ferramentas de suporte a esse tipo de pensamento e atuação, algumas delas disponíveis no gt.

Ameaças (*Threats*)

- O mercado internacional é mais agressivo. Na possibilidade de crescimento para o mercado internacional, o gt deve adotar uma estratégia mais competitiva, pois existem grandes *players* no mercado de tecnologia e inovação.
- Necessidade de adaptação com o surgimento de novas ferramentas e metodologias. Como o ambiente é baseado em ferramentas de mercado, as evoluções da solução devem acompanhar as novas metodologias de UX, DT e Lean que surgirem no mercado para que o gt permaneça interessante e útil para os usuários.
- As startups, que são um público-alvo do gt, têm pouco dinheiro no início do negócio para investimento em ferramentas, mesmo que seja para estruturar a ideia e desenvolver o negócio. Uma alternativa é buscar as associações, programas de aceleração para startups que podem oferecer o gt como solução nos seus processos.

Através da análise SWOT, percebeu-se que as principais ameaças e fraquezas do gt relacionam-se na melhor delimitação de mercado, na determinação de estratégia de vendas e no planejamento de segmentação e crescimento de clientes. Já os pontos fortes e oportunidades compreendem a existência de um bom produto, um equipe multidisciplinar e experiente, além da possibilidade de um crescimento de clientes através da globalização da solução. Alguns desses pontos são aprofundados pelo marketing mix na próxima seção.

4.3. MARKETING MIX

O marketing mix do gt utilizou os 4Ps e especifica produto, preço, praça e promoção da startup. É importante analisá-lo para desenvolver o plano de marketing. Segue abaixo o detalhamento de cada um:

Produto

O gt é um serviço que consiste em um ambiente focado em organizar o processo criativo empreendedor. Para atender a esse propósito disponibiliza-se ferramentas baseadas em DT, UX e Lean Startup, de maneira integrada reduzindo a curva de aprendizado com um design único e com facilidade de uso. O produto atende startups e empreendedores que buscam ferramentas para auxiliar na criação dos seus negócios ou grandes empresas para inovação ou transformação digital com opção mais robusta e customizada.

Preço

Existem três opções de planos para venda: Básico, Profissional e Empresarial (Figura 11). Os dois primeiros são focados no mercado B2C, ou seja, a venda direta ao cliente, sejam empreendedores individuais, pequenas empresas ou startups e a outra para empresas de maior porte.



Figura 11 Tabela de planos e preços do gt
Fonte: Sítio do garagethinking

O plano Básico é gratuito e oferece todas as ferramentas, porém com limitação de criação de apenas um projeto.

O plano Profissional é oferecido pelo valor de R\$89,99 por mês e permite a utilização de todas as ferramentas e funcionalidades adicionais como a criação de até 3 projetos; a possibilidade de compartilhamento para trabalho colaborativo com até 3 usuários.

O plano Empresarial (B2B) é focado principalmente em aceleradoras e incubadoras de empresas/startups, além de consultorias e áreas de inovação em grandes corporações. Oferece acesso a todas as ferramentas e funcionalidades adicionais e um número ilimitado de projetos. Como recursos adicionais, disponibiliza ferramenta para mentoria e avaliação de ideias e a comunicação entre os usuários por meio de comentário e chat. A cobrança é realizada pela quantidade de usuários ou pelo consumo (armazenamento, tráfego, processamento). O valor é definido de acordo com as necessidades do cliente e pode ser acrescido se exigir ambiente dedicado e/ou personalização.

Praça

O gt atualmente está focado no mercado brasileiro. Para oferecer a solução para o cliente individual (B2C) o gt faz parcerias com comunidades de startups, cursos de capacitação de design thinking e temas afins. Para empresas (B2B) entra em contato por e-mail e telefone marcando visita para apresentação da solução para fechar negócios.

Promoção

Como estratégia de posicionamento de marca, foram criadas ações publicitárias em redes sociais e ferramentas de busca. Essas ações foram realizadas no decorrer do ano de 2019 de forma pouco estruturada. A aquisição de novos clientes foi reforçada por meio de criação de código promocional com crédito de serviços divulgados por parceiros chave. Associação com *social influencer* para publicação de conteúdos e indicação do uso do gt para reforço do *branding* e divulgação da solução. Após entendimento do marketing mix do gt, é pertinente conhecer o ambiente de competição da startup no mercado.

4.4. AMBIENTE DE COMPETIÇÃO

A concorrência não deve ser verificada apenas sob a oferta de produtos ou serviços que substituem outros, mas abordada de forma mais ampla, considerando concorrentes àqueles que atendem as mesmas necessidades dos clientes (Kotler, 2009). Nesse sentido foram identificados os concorrentes aqueles que disponibilizam ferramentas de Lean, DT ou UX e semelhantes e substitutos foram consideradas soluções que não foram desenvolvidas com o objetivo de oferecer ferramentas semelhantes às do gt, mas podem resolver o problema dos usuários no registro ao usar tais metodologias, com opção do trabalho compartilhado (Figura 12).

Ambiente de Competição		
Concorrentes	Semelhantes	Substitutos
https://www.gliid.io/	Ideaflip	Trello
https://www.viima.com/	Milanote	Editores de textos (Google Drive)
ProdPad.com (Personas, Roadmap, Matriz de Impacto, ...)	https://scrumpy.io/	Evernote
ProductBoard.com		Planilhas (Google Drive)
Craft.io		
Userforge (personas)		
Realtimborad (aberto)		
https://userbitapp.com/		
STRATEGYZER (BMC e VPC)		
cnvs (business, lean, feature canvas)		
Canvas do SEBRAE (business canvas)		
Smaply (jornada do usuário)		
canvanizer (BMC, SWOT e outros)		
UXPRESSIA (jornada e personas)		

Figura 12 Quadro de concorrentes

Fonte: Elaborada pelo autor com as ferramentas disponíveis no garagethinking

Após levantamento do ambiente de competição, mapeou-se as ferramentas do gt e a presença de cada uma delas nos principais concorrentes (Figura 13). A grande maioria possui uma quantidade menor de ferramentas, focados em uso mais específico.

	Personas	Jornadas	Canvas	Pitch Tools	PT-BR
garagethinking	✓	✓	✓	✓	✓
miro	✓	✓	✗	✗	✗
uexpressia	⚠	⚠	✓	⚠	✗
glidr	✗	✗	✓	✗	✗
canvanizer	✗	✗	✓	✗	✗

Figura 13 Comparativo de ferramentas nos concorrentes
Fonte: Elaborada pelo autor

A opção por oferecer uma solução mais abrangente pelo gt, pode dificultar uma melhor definição de segmento de mercado, pois a busca para atender diferentes necessidades pode gerar uma confusão nas estratégias de negócio e de marketing. As estratégias de negócio são expostas na próxima seção.

4.5. BUSINESS MODEL CANVAS

O Business Model Canvas (BMC) é uma ferramenta para estruturar o plano de negócio de maneira inovadora (Osterwalder, 2011). Busca apresentar os conceitos de forma simples, relevante e compreensível sem simplificar a complexidade de uma empresa. É organizado em 9 seções sendo: Segmentos de clientes que são servidos pela organização; Propostas de valor que buscam resolver os problemas do cliente e satisfazer suas necessidades; Canais de comunicação, distribuição e vendas que levam as propostas de valor aos clientes; Relacionamento com clientes que é estabelecido e mantido com cada segmento de clientes; Fontes de receita que resultam das propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes; Recursos principais são os elementos ativos para entregar os valores descritos; Atividades-chave são atividades executadas necessárias para entregar os valores; Parcerias principais

são as atividades terceirizadas ou recursos adquiridos fora da empresa; Estrutura de custo são os elementos do plano de negócio resultantes da estrutura de custos.

O BMC do gt (Figura 14) foi elaborado inicialmente como atividade do programa de aceleração Startup Rio e para desenvolvimento do plano de marketing, foi revisado e atualizado com os fundadores para refletir objetivos de negócio, sendo os componentes detalhados a seguir.

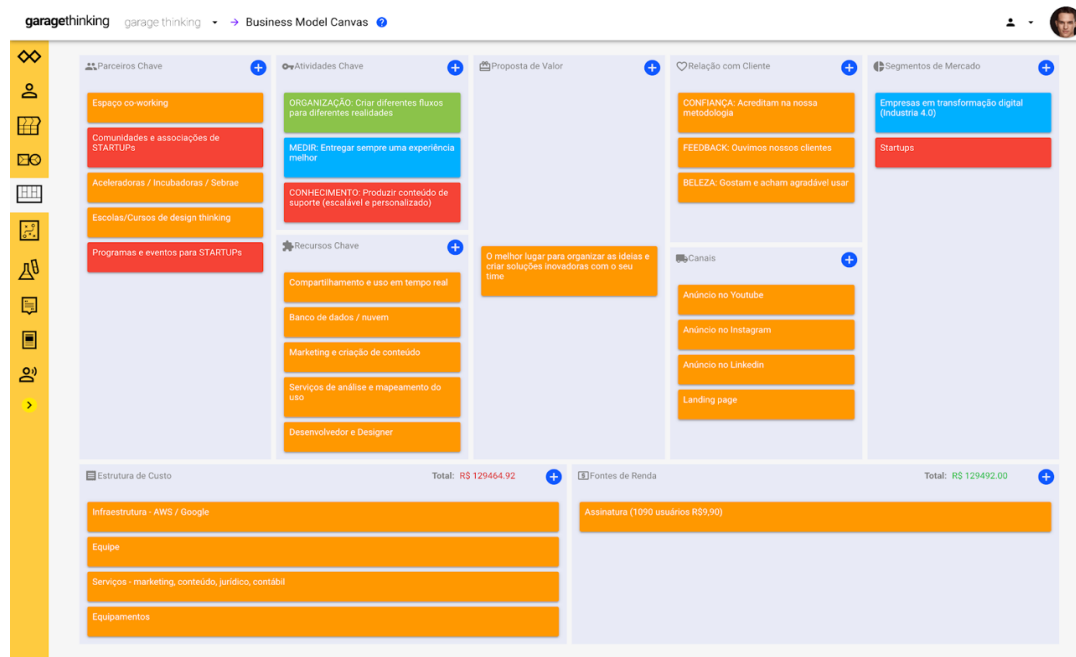


Figura 14 BMC do garagethinking

Fonte: Elaborada pelo autor com as ferramentas disponíveis no garagethinking

Segmentos de clientes:

- Consultorias de inovação, áreas de inovação ou transformação digital em empresas;
- programas de aceleração ou de incubação de startups (ex: Startup Rio, Fábrica de Startups), comunidades de startups, eventos direcionados para esse segmento (ex.: *hacktons*⁶ e cursos);
- empreendedores e startups em fase de ideação e/ou desenvolvimento de produto e mercado.

⁶ Hackathon é um evento que reúne programadores, designers e outros profissionais ligados ao desenvolvimento de software em maratonas de trabalho com o objetivo de criar soluções específicas para um ou vários desafios.

Propostas de valor:

- Ambiente digital para ideação com ferramentas para organização e desenvolvimento de ideias, como suporte para transformá-las em projetos ou negócios;
- captar de forma estruturada e organizada as ideias inovadoras numa organização. A captação das ideias empreendedoras dos funcionários não é adequada, estruturada e organizada. Esse processo será geralmente via e-mail, formulários e outros.

Canais

- Sítio, landing pages para cada ferramenta e aplicação;
- anúncios em redes sociais: Google, Facebook, Instagram, Youtube;
- participação em feiras e eventos para startups;
- contato por e-mail e telefone com potenciais clientes (ex: aceleradoras e incubadoras);
- contatos pelo LinkedIn.

Relacionamento com clientes

- Uso e assinatura online e automatizadas, podendo reconhecer clientes individuais e suas características e oferecer informações adaptadas;
- gestor de vendas para contato direto com potenciais clientes;
- comunidades para facilitar as conexões entre usuários, permitindo troca de conhecimento e resolução de problemas dos usuários.

Fontes de receita

- Plano Profissional: R\$ 89,99 mensal para até 3 usuários;
- plano Empresarial (B2B) - R\$ 1.000,00 mensal em média por empresa.

Recursos principais

- Compartilhamento e uso em tempo real;
- banco de dados e hospedagem em nuvem;
- marketing e criação de conteúdo;
- desenvolvedor, UI/UX designer e gestor de vendas.

Atividades-chave

- Produzir conteúdo de suporte (escalável e personalizado);
- entregar sempre uma experiência melhor;
- criar diferentes fluxos para diferentes realidades.

Parcerias principais

- Consultorias para oferecerem o gt como ferramenta na prestação do serviço;
- escolas e cursos de design thinking e temas afins;
- comunidades de startups;
- programas e eventos para startups (ex: comunidades, *hacktons*).

Estrutura de custo

- Serviços de marketing, criação de conteúdo, assessoria jurídica e contábil;
- infraestrutura por serviços como Amazon (AWS⁷) ou Google;

⁷ Amazon Web Services, também conhecido como AWS, é uma plataforma de serviços de computação em nuvem, que formam uma plataforma de computação na nuvem oferecida pela Amazon.com.

- equipe;
- equipamentos necessários para o trabalho, como *laptops*.

O BMC demonstra como a startup funciona e facilita a definição de ideias e a organização dos valores do negócio que orientaram a elaboração do plano de marketing, também acompanhado de entrevistas com os fundadores detalhadas a seguir.

4.6. ENTREVISTAS COM FUNDADORES

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas (Anexo A) para entender a percepção dos fundadores referente aos benefícios e diferenciais do gt em relação ao mercado e quais as expectativas de crescimento da startup, de desenvolvimento do produto e de marketing. Elas foram realizadas remotamente e individualmente com cada fundador sendo guiadas pelas perguntas:

- 1) Como você define o gt?
- 2) Qual o diferencial do gt em relação aos concorrentes?
- 3) Por que entende que as pessoas pagariam pelo gt?
- 4) Por que não pagaram ainda?
- 5) Qual a definição de sucesso para o gt?
- 6) Como o marketing pode contribuir para esse sucesso?
- 7) O que falta para o gt atingir o sucesso?
- 8) Onde gostaria que o gt estivesse daqui a 1 ano?

Considerando as respostas dos três fundadores, a consolidação das entrevistas gerou uma visão dos objetivos de negócio e da definição de produto e de mercado da startup, sendo os principais pontos destacados:

- O principal diferencial do gt é oferecer as ferramentas de DT, Lean e UX de forma integrada, com mais valor do que tê-las separadamente, sendo exemplificado no Anexo A por “...disponibilizar diferentes ferramentas de diferentes metodologias em um único lugar, a facilidade de uso e consistência de experiência entre as diferentes ferramentas...”;
- a integração entre as ferramentas gera economia na quantidade de soluções necessárias e no tempo de gestão entre essas elas;

- o modelo de comercialização ainda não está muito claro e as propostas de venda até o momento ainda não alcançaram as pessoas chave do processo de compra, entendido por “temos um produto que parece atender uma necessidade, mas não sabemos vendê-lo”;
- é necessário um plano estratégico com análise de mercado e divulgação, conforme dito pelo fundador “...o marketing pode ajudar no entendimento do mercado e segmento e na definição das melhores estratégias para atingir esse mercado”;
- objetivo principal da startup é o crescimento no mercado, com aumento do número de usuários e de vendas dos planos pagos, seja individual ou empresarial;
- objetivo de reconhecimento de marca e ser referência para ferramentas de DT, percebido em “gostaria de ver o garagethinking disputando o mercado nacional entre os grandes players...”.

Além das entrevistas, foram revisados conjuntamente os materiais utilizados na análise diagnóstica para o desenvolvimento do plano de marketing e na consolidação de definição de produto e objetivos de negócio. Dentre as lacunas existentes da startup identificados no material analisado, vários estão relacionados ao mercado, seja na definição de segmento, na precificação ou na estratégia de venda, o que aponta a necessidade de definição de estratégia e planejamento de marketing na busca do sucesso do gt. Juntamente com as expectativas dos fundadores associadas ao mercado que correspondem ao reconhecimento da marca e crescimento de usuários e faturamento, foram consideradas para a criação do plano de marketing para o gt, detalhado no capítulo seguinte.

5. PLANO DE MARKETING

O plano de marketing do gt utilizou o modelo Visual Marketing Planner (Figura 15) e foi elaborado em conjunto remotamente pelos fundadores usando ferramenta de compartilhamento de tela e de chamada de vídeo. Os resultados da análise diagnóstico foram utilizados como base para sua concepção.

Considerando as informações levantadas nos documentos e nas entrevistas, os objetivos principais de marketing para o gt são a ampliação do número de usuários e do faturamento na perseguição de um negócio sustentável. Sabe-se que o produto atual resolve necessidades e problemas dos usuários relacionados ao uso de ferramentas de Lean, UX e DT. Entretanto, a startup ainda não descobriu o segmento de mercado disposto a pagar pela solução.

O plano de marketing foi concebido para alcançar o aumento de clientes, do faturamento e do reconhecimento do produto. Seguindo os conceitos da metodologia Lean, cada ação deve considerar a realização de experimentos para sua validação e como consequência, ajustar o que for necessário e investir nas que melhor funcionarem. Vale ressaltar que as informações em cada seção foram registradas de forma simplificada, como tópicos, e algumas foram detalhadas pelo autor para melhor compreensão. As seções do plano de marketing do *canvas* do Visual Marketing Planner do gt são detalhadas a seguir.

The image shows a 'VISUAL MARKETING PLANNER' canvas template. It is a structured form with various sections for planning a marketing strategy. At the top, there are fields for 'DESIGNED FOR:' and 'DESIGNED BY:'. Below these are four main columns, each with a header and a large empty box for content. The headers are: 'WHAT'S THE CUSTOMER PROBLEM?', 'WHAT'S OUR SOLUTION?', 'WHO ARE WE COMPETING AGAINST?', and 'WHY SHOULD ANYONE CARE ABOUT US?'. Each column has a small icon and a numbered question: 1. WHERE ARE WE NOW? (globe icon), 2. WHO DO WE NEED TO TARGET? (target icon), 3. WHAT ARE WE GOING TO OFFER? (gift icon), 4. HOW WILL WE GET THEIR ATTENTION? (megaphone icon), 5. WHAT WILL WE SAY? (speech bubble icon), 6. HOW WILL WE CONVERT ATTENTION INTO ACTION? (person with checkmark icon), 7. HOW WILL WE TURN CUSTOMERS INTO FANS? (person with heart icon), and 8. WHERE DO WE WANT TO BE? (house icon). At the bottom, there are fields for 'START DATE' and 'FINISH DATE', and a central section for '9. WHAT NEEDS TO HAPPEN AND WHEN?'. The footer includes the copyright '© BEN HUNNEY-CROFT 2016' and the text 'DEVELOPED BY @BENHUNNEYCROFT / DESIGNED BY @ONE120'.

Figura 15 Visão geral do Visual Marketing Planner
Fonte: Visual Marketing Planner canvas (One, 2016)

5.1. HISTÓRIA DE MARKETING

A história de marketing (Figura 16) é o grupo do *canvas* do Visual Marketing Planner que compreende as seções do problema do cliente, da solução, dos competidores e do diferencial do gt. Descreve a situação a proposta de valor entregue e qual o diferencial entre os concorrentes.



Figura 16 Seção História de marketing do canvas
Fonte: Visual Marketing Planner canvas (One, 2016)

5.1.1. Qual o problema do cliente

Entende-se que o cliente encontra dificuldades em utilizar ferramentas de DT, Lean e UX de forma simples e agradável. Além disso, a integração entre diferentes ferramentas é um obstáculo existente.

Outro problema é a continuidade do trabalho após uso dessas para visualização, edição, geração de relatórios dos resultados ou para integração com outras soluções aplicadas à implementação de ideias, como ferramentas para gestão de projetos, por exemplo.

5.1.2. Qual a solução

O gt disponibiliza um ambiente online que oferece ferramentas baseadas em DT, UX e Lean Startup, de forma integrada e com experiência do usuário unificada.

5.1.3. Quem são os competidores

Existem no mercado soluções online que oferecem uma ou mais ferramentas como o gt, sendo que os principais concorrentes apresentam uma versão com boa experiência do usuário além de prover mais opções de ferramentas. São eles: glidr.io, miro.com, canvanizer.com, uxpressia.com.

Existem outras soluções online que não são focadas em DT, UX ou Lean mas podem ser adaptadas para esse fim. Elas oferecem forma de trabalho compartilhado e remoto que podem ser acomodadas para registro no uso das metodologias abordadas, sendo algumas: Trello, Google Docs ou Evernote.

5.1.4. Qual o diferencial

O gt possibilita o trabalho colaborativo e remoto, com o uso de forma integrada entre membros de um time, mesmo em localidades distantes. No atual cenário de distanciamento social provocado pela Covid-19, é um diferencial permitindo substituir atividades antes realizadas presencialmente. É desenvolvido e disponibilizado por uma aplicação na internet e as ferramentas são adaptadas para diferentes dispositivos e plataformas, reforçando ainda mais o trabalho cooperado.

Integra as diferentes ferramentas sendo possível fazer referência entre elas e conectar informações relacionadas. Por exemplo, fazer um “link” entre persona, mapa de empatia e jornada de usuário respectivos. Disponibiliza opções alternativas para exportação dos resultados das ferramentas para versões impressão ou formato de imagem. Também dispõe de boa experiência do usuário e consistência do uso nas diferentes ferramentas, com redução da curva de aprendizado.

5.2. OBJETIVOS DE MARKETING

Os objetivos de marketing para o plano foram definidos considerando as informações da análise diagnóstico e as expectativas de negócio. Conforme orientado, cada objetivo deve ser coerente, mensurável e alcançável. Os objetivos são:

- Tornar o garagethinking uma marca reconhecida como solução para uso de ferramentas de Lean, UX e DT;
- promover e incrementar o uso da solução para utilização das ferramentas de DT, UX e Lean;
- atrair novos clientes e parceiros para divulgação da solução;
- aumentar o faturamento com a venda dos planos Profissional e Empresarial.

Para cada objetivo foi descrito a situação atual e a situação desejada em cada indicador definido para acompanhar o resultado de cada objetivo (Figura 17), sendo as seções registradas a seguir.



Figura 17 Seção Objetivos de marketing do canvas
Fonte: Visual Marketing Planner canvas (One, 2016)

5.2.1. Onde estamos e a data inicial

A data inicial para o plano de marketing seria 1 de agosto de 2020, porém será replanejada para retomar após normalização da situação de pandemia do Covid-19. A elaboração da versão inicial do plano de marketing aconteceu em abril de 2020, contudo os dados de usuários, acessos e faturamento sumarizados em 27 de Julho de 2020 são:

- 561 usuários cadastrados no ambiente;
- 1 usuário pagante no plano Profissional;
- nenhuma empresa no plano Enterprise;
- número de seguidores nas redes sociais:
 - Instagram: 186
 - Facebook: 395
 - Twitter: 6
- faturamento mensal é de R\$ 9,90. Esse valor era o valor quando o usuário pagante fez a assinatura do plano.

5.2.2. Onde queremos chegar e a data de fim

A data final para o plano de marketing também foi adiada, porém são previstas 8 iterações com duração de 1 mês cada, para execução do plano, portanto com duração prevista de 8 meses após o seu início. Os objetivos para a estratégia de crescimento do número de usuários e de faturamento são:

- Alcançar 1500 usuários cadastrados no ambiente;
- Alcançar 10 usuários no plano Profissional (valor de R\$89,99);
- Possuir ao menos 2 empresas no plano Enterprise (ticket médio de R\$ 1000,00);
- Ao menos triplicar o número de seguidores nas redes sociais, sendo:
 - Instagram: 558
 - Facebook: 1185
 - Twitter: 18
- Possuir um faturamento mensal de R\$ 2.900,00 (R\$ 900,00 + R\$ 2.000,00);
- Ser citado pelo menos 1 vez como ferramenta em ambiente como: *Product hunt*, *Redgit*, blog especializado.

Considerando os objetivos detalhados, a tabela 2 detalha o crescimento mensal em cada mês, ou iteração, se considerado o crescimento linear baseado em dados históricos. Esses valores serão utilizados apenas como referência e acompanhamento dos resultados dos indicadores em cada iteração.

	Início	1	2	3	4	5	6	7	8	Previsão	Taxa (a.m.)
Usuários cadastrados	561	645	742	853	981	1128	1297	1492	1716	1500	15%
Usuário no plano Profissional	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1
Empresas no plano Enterprise	0	0	0	0	1	1	1	2	2	2	
Seguidores nas redes sociais	587	675	776	892	1025	1180	1357	1561	1795	1761	
Instagram	186	214	246	283	325	374	430	495	569	558	15%
Facebook	395	454	522	600	690	794	913	1050	1208	1185	15%
Twitter	6	7	8	9	10	12	14	16	18	18	15%
Faturamento mensal	R\$27.00	R\$54.00	R\$81.00	R\$108.00	R\$1,135.00	R\$1,162.00	R\$1,189.00	R\$2,216.00	R\$2,243.00	R\$2,500.00	104%
Professional	R\$27.00	R\$54.00	R\$81.00	R\$108.00	R\$135.00	R\$162.00	R\$189.00	R\$216.00	R\$243.00		R\$27.00
Enterprise	R\$0.00	R\$0.00	R\$0.00	R\$0.00	R\$1,000.00	R\$1,000.00	R\$1,000.00	R\$2,000.00	R\$2,000.00		R\$1,000.00

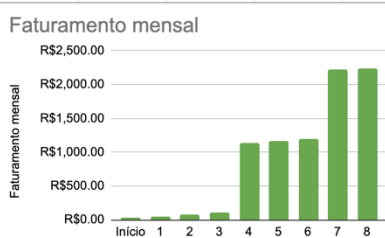
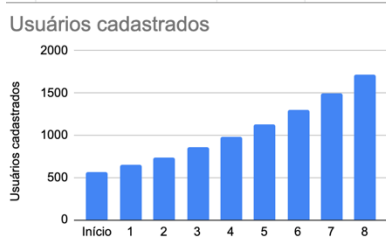


Tabela 2 Detalhamento do crescimento dos objetivos do plano de marketing por iteração

Fonte: Elaborada pelo autor

Percebe-se considerando os número atuais, todos os objetivos alcançariam a previsão de crescimento se mantiverem no mínimo 15% de crescimento ao mês, exceto a quantidade de usuários no plano Profissional que aponta 50% de aumento mensal. O crescimento normalmente não acontece de forma linear, podendo variar de acordo com o investimento em marketing e do resultado das ações e dos experimentos realizados em cada iteração, conforme rege o Lean e o modelo do plano de marketing utilizado.

A tabela 3 de crescimento de usuários por trimestre foi elaborada considerando a tendência de crescimento do ano de 2019. Em verde está indicada a quantidade de usuários cadastrados no gt se o crescimento seguir o mesmo padrão ocorrido até o momento. Em amarelo está a quantidade de usuários desejada pelo plano de marketing. Percebe-se que no 3º e 4º trimestres de 2020 os valores ficam abaixo do planejado, portanto a taxa de crescimento não pode ser a mesma do ano anterior ou a meta não será atingida. Considerando que as ações de marketing, quando realizadas, aconteceram de forma desordenada, a existência do plano de marketing para o gt deve trazer resultados com taxa

de crescimento maior que a de 2019. Com o adiamento do plano, os valores de referência deverão ser reavaliados na retomada do início de execução das ações de marketing.

Ano	Trimestre	Novos	Acumulado	Planejado	Diferença
2019	1	83	90		
	2	119	209		
	3	126	335		
	4	150	485		
2020	1	166	651		
	2	204	855	776	-79
	3	239	1094	1180	86
	4	282	1376	1795	419

Crescimento previsto (seguindo a tendência)
Crescimento planejado no plano de marketing
Diferença

Tabela 3 Crescimento de usuários por trimestre tendência versus planejado

Fonte: Elaborada pelo autor

5.3. ESTRATÉGIA DE MARKETING

A estratégia de marketing (Figura 18) apresenta quem é o foco; o que será oferecido; como chamar a atenção dos clientes; o que será dito; como converter a atenção em conversão; como tornar clientes em fãs. Cada seção é detalhada a seguir com enfoque nos objetivos definidos anteriormente.



Figura 18 Seção Estratégia de marketing do canvas

Fonte: Visual Marketing Planner canvas (One, 2016)

5.3.1. Quem é o foco

O gt possui foco em 2 segmentos, sendo usuários individuais ou startups, que utilizam o plano Básico ou Profissional (B2C) e o outro segmento formado pelos que utilizam o plano Empresarial (B2B) que oferece ferramentas adicionais e tem objetivo de uso mais focado em gestão. Esses segmentos foram escolhidos pelas informações do marketing mix e do BMC, já que foram identificados como usuários do gt e possuem potencial de compra da solução. No contexto B2B, alguns ambientes de experimentação foram executados com empresas para uso da solução por período determinado, sem, porém, resultar em venda. Portanto, segue detalhamento dos 2 focos:

B2C

- Estudantes e aprendizes de ferramentas de DT, UX e Lean;
- startups.

B2B

- Consultorias de transformação digital/ inovação;
- aceleradoras e incubadoras de startups/empresas;
- comunidade de startups;
- escolas e cursos de DT, UX, Lean.

5.3.2. O que vamos oferecer

Considerando os dois segmentos detalhados anteriormente, algumas funcionalidades são direcionadas apenas para o B2B e são destacadas, as demais são para todos os segmentos.

- Acesso às ferramentas de DT, UX, Lean;
- ajuda para uso das ferramentas;
- comunidade para troca de informações sobre as ferramentas;
- consultoria em DT, Lean e UX com uso das ferramentas;
- acompanhamento e avaliação das ferramentas (B2B);
- ambiente customizado das ferramentas e fluxo (B2B);
- possibilidade de ambiente dedicado (B2B).

5.3.3. Como chamar a atenção

O gt já possui presença digital garantida por meio do sítio e aplicação além das redes sociais, portanto será adotada como estratégia a utilização predominante do marketing digital por meio dos canais existentes, além de buscar novas parcerias para divulgação e aumentar o alcance de clientes. Conforme apresentado na análise diagnóstico, é necessário utilizar melhor os canais existentes a fim de otimizar os resultados em busca dos objetivos definidos. Para isso, podem ser empregues:

- Postagem paga no Instagram e Facebook;
- anúncios no Google Search com enfoque individual para cada ferramenta a fim de avaliar o desempenho e o interesse do público para cada uma delas;

- compartilhamento de código promocional para compartilhamento entre usuários existentes, oferecendo tempo de uso a plano pago ou acesso a funcionalidades específicas buscando um crescimento de usuários pelo marketing de referência;
- oferta de código promocional oferecendo desconto para uso do ambiente por tempo limitado para participantes de comunidades ou eventos para startups tentando reforçar o reconhecimento de marca e produto;
- parceria com escolas e cursos de DT, UX e Lean para utilização do gt como ferramenta de capacitação nesses locais;
- apoio e oferta da ferramenta para uso em eventos de inovação (ex: *hacktons*);
- cadastro em plataformas de listagem de ferramentas online;
- parcerias com influenciadores digitais relacionados aos temas e que possam abordar o uso do gt;
- fazer contato direto via telefone, e-mail e mensagem com empresas para apresentação da do gt e oferta do plano Empresarial (B2B);
- postagem pago no LinkedIn focado em empresas e consultorias (B2B).

5.3.4. O que vamos dizer

A mensagem deve ser diferente para cada segmento que possui objetivos diferentes ao utilizar o gt. Para B2C será reforçado a facilidade de uso e a boa usabilidade de cada ferramenta separadamente. Essa separação permite verificar qual desperta mais interesse dos clientes e alterar a mensagem em alguma específica ou direcionar esforços nas de melhor desempenho. Conforme verificado na análise diagnóstico, os principais pontos são a diversidade de ferramentas e a facilidade de uso, sendo assim, a comunicação para o plano Básico e Profissional será pautada em mensagens como:

- Um jeito simples de criar _____ (nome de cada ferramenta);
- Crie _____ (nome de cada ferramenta) de forma fácil e inteligente.

Para o segmento B2B, configurado por consultorias, aceleradoras, comunidades e incubadoras de startups, a mensagem será focada na integração entre as ferramentas e na possibilidade de gestão centralizada de ideias do time. A comunicação para o plano Empresarial deve possuir significados de:

- Conecte ferramentas de Lean, UX e DT;
- seu processo de ideação organizado e fácil;
- incentive e acompanhe as ideias inovadoras do seu time;

- gerencie as ideias dos times em um único lugar.

Os textos não devem ser estáticos e a efetividade da comunicação deve ser testada através de experimentos com diferentes mensagens, mas que mantenham a ideia principal de diversidade de ferramentas com simplicidade e facilidade para o segmento B2C e integração e colaboração para o B2B.

5.3.5. Como iremos converter a atenção em conversão

A conversão para o segmento B2C será entendida como o cadastro de novos usuários no ambiente, e considerando que a próxima etapa no funil de vendas é a aquisição de um plano Profissional para utilização com mais recursos. Buscaremos converter a atenção, que é primeiro conhecimento do gt no sítio, redes sociais ou anúncios em conversão por meio de:

- Oferta de plano Básico que permite acesso gratuito ao ambiente e as ferramentas com alguma limitação de funcionalidades. No momento as limitações dizem respeito a: sem opção de exportação; sem compartilhamento; sem referência entre as ferramentas. Essas restrições podem ser modificadas por via de experimentos sobre o interesse e uso de funcionalidades específicas;
- ao acessar o ambiente e utilizar as ferramentas, apresentar aos usuários com plano gratuito as funcionalidades pagas bloqueadas a fim de estimular e criar um gatilho de necessidade de *upgrade* para plano Profissional;
- criação de código de compartilhamento para amigos como referência para utilização por período determinado das funcionalidades pagas.

Para B2B, a conversão acontece com a contratação do plano Empresarial e se dará por:

- Oferta de código de desconto para integrantes de organizações parceiras que permite uso do plano Profissional por período limitado. Esse código será ofertado em conjunto com o parceiro (comunidade, cursos, aceleradora, etc.) e pode estimular tanto a adesão dos usuários a essa organização quanto o cadastro no gt. Após a finalização do período promocional, espera-se que os usuários continuem a utilizar o gt e possivelmente paguem pelo plano, já que terão uma redução das funcionalidades;
- oferta conjunta como ferramenta em cursos de capacitação de DT, Lean, UX e em eventos de inovação. Esses parceiros podem incluir no valor da capacitação, por exemplo;

- oferta de período de experimentação para empresas (consultorias, empresas e aceleradoras/incubadoras). Durante a avaliação, podemos verificar as adequações necessárias às especificidades da empresa e espera-se que percebam os benefícios e tenham conteúdos registrados no ambiente, estimulando a contratação do plano Empresarial;
- oferta pelo garagethinking em DT, Lean, UX como parte da contratação das ferramentas.

5.3.6. Como tornar clientes em fãs

Para transformar os usuários em fãs que participam da construção e evolução do produto e recomendam o gt e para formar uma imagem do gt como um ambiente que apoia a inovação e não apenas disponibiliza as ferramentas, será realizada:

- Criação e incentivo de uso da comunidade gt para troca de informações sobre as ferramentas e metodologias e permitindo interações entre os usuários;
- criação de conteúdos sobre as ferramentas, com dicas de utilização, novas funcionalidades ou assuntos relacionados. Esses conteúdos devem ser regularmente incluídos nos diferentes canais do gt;
- busca de parceiros de inovação que utilizem o gt, recomendem e deem “aprovação” sobre a ferramenta;
- geração de conteúdos relatando casos de sucesso de empresas ou iniciativas que utilizam as ferramentas.

5.4. AÇÕES DE MARKETING

As ações de marketing (Figura 19) dizem respeito ao que será feito e quando para atingir os objetivos estabelecidos no plano de marketing. Primeiramente, as ações foram listadas e organizadas relacionadas com cada objetivo. Em seguida, elas foram priorizadas conjuntamente com os fundadores considerando o valor para o negócio, o esforço de implementação de cada uma e a disponibilidade de recursos. Conforme o processo de elaboração previsto no Visual Marketing Planner, serão utilizadas iterações fixadas em 1 mês cada, sendo 8 iterações previstas inicialmente de Maio de 2020 até Dezembro de 2020.



Figura 19 Seção Ações de marketing do canvas
Fonte: Visual Marketing Planner canvas (One, 2016)

No entanto, a situação da pandemia de COVID-19 impactou o início de implementação das ações de marketing previstas, afetando tanto a disponibilidade de recursos para execução do plano bem como a ocupação dos fundadores para as atividades com a startup. A retomada das ações foi modificada e adiada pela startup para início após normalização da situação da pandemia. Portanto o período do plano de marketing ainda não estava definido até a finalização deste trabalho. As ações definidas para cada objetivo são:

1. Para aumentar a quantidade de usuários cadastrados de 561 para 1500:

- 1.1. Criar páginas (landing pages) específicas para divulgar cada ferramenta separadamente. Essa ação busca medir e entender o interesse dos clientes em cada ferramenta. Será acompanhado os acessos e o desempenho do cadastro dos usuários em cada uma.
- 1.2. Acrescentar os logotipos da Startup Rio, UX Unicórnio, Fábrica de Startup e outros que utilizam o gt no sítio. Essa seção confere credibilidade e aprovação para o gt por meio de testemunhos de utilizadores, sejam indivíduos ou organizações.
- 1.3. Otimizar as palavras-chave e descrição no sítio (SEO) para melhorar o ranking em ferramentas de busca e aumentar o acesso orgânico ao sítio. Essa ação pode ser acompanhada pelo posicionamento e classificação do gt nos mecanismos de busca.
- 1.4. Fazer teste A/B⁸ com diferentes mensagens nas páginas de cada ferramenta para testar as mensagens com melhor conversão, seguindo as orientações da seção “o que vamos dizer” do plano.
- 1.5. Criar anúncios para cada ferramenta no *Google Search*. Em cada anúncio realizar testes com as palavras chave que dão maior retorno de acesso e cadastro no sítio.

⁸ Teste A/B é um método de teste de design através do qual comparam-se elementos aleatórios com duas variantes, A e B, em que estes são o controle e o tratamento de uma experiência controlada, com o objetivo de melhorar a percentagem de aprovação.

- 1.6. Divulgar sobre código de compartilhamento para usuário já cadastrados para indicar amigo em troca de acesso a funcionalidades pagas.
- 1.7. Fazer parcerias com cursos e capacitações em DT, UX, Lean para utilizarem o gt como ferramenta para aprendizado e utilização das metodologias.
- 1.8. Criar blog do garagethinking para organizar conteúdos relacionados ao assunto, com frequência de publicações que incentivem o retorno ao blog em busca de novos conteúdos.
- 1.9. Estruturar conteúdos (DT, UX, Lean) para realizar *webninar* para divulgar a solução.
- 1.10. Cadastrar cada ferramenta separadamente no *Product Hunt* – sítio de listagem e descoberta de produtos. Essa ação busca tornar o gt reconhecido e pode-se medir o acesso à solução com origem desse sítio.
- 1.11. Acompanhar questões de assuntos relacionados em fóruns como *Quora* e *Reddit*, cadastrando e indicando o gt como sugestão de solução para perguntas e problemas apresentados. O acompanhamento deve ser realizado pelos acessos ao gt com origem nesses canais.
- 1.12. Criar *e-books* com assuntos relacionados e disponibilizar para *download* no sítio, criando cadastro de possíveis clientes para contato posterior.
- 1.13. Criar mais conteúdos em vídeo e disponibilizar nos canais de Youtube e através de *stories* nas redes sociais. Conteúdos em vídeos normalmente despertam maior interesse.

2. Para aumentar quantidade de usuários no plano Profissional de 1 para 10:

- 2.1. Enviar *newsletter* com benefícios do plano pago para os usuários cadastrados.
- 2.2. Criar oferta com valores reduzidos para pagamento anual.
- 2.3. Listar *influencers*⁹ que tratem de assunto similar para divulgar/falar da solução.
- 2.4. Criar gatilhos de escassez/necessidade nas funcionalidades para tentar incentivar usuários a migrar para plano pago.
- 2.5. Criar um *press kit*¹⁰ para o gt.
- 2.6. Entrar em contato com blogs e sítios de DT e UX, apresentar o gt e enviar *press kit*.
- 2.7. Realizar pesquisa com usuários atuais para entender a satisfação e uso.

⁹ Influenciador digital ou *digital influencer* é um indivíduo que utiliza uma rede social para expressar análises e influenciar a opinião de outros indivíduos, através de publicações em texto ou vídeo online e que são seguidos por um determinado público.

¹⁰ Press kit em inglês, kit de imprensa ou pacote de imprensa é um conjunto de materiais de divulgação de uma pessoa, banda, organização ou empresa que é distribuído por assessorias de imprensa a canais de mídia para divulgação.

- 2.8. Criar fluxo automatizado para disparo de mensagens que o usuário receba ao cadastrar, quando ele ficar determinado tempo sem acesso, ao usar ferramenta ou funcionalidade específica.

3. Alcançar ao menos 2 empresas no plano Empresarial:

- 3.1. Criar página (*landing page*) específica para empresas (B2B).
- 3.2. Testar anúncio pago no LinkedIn.
- 3.3. Criar post sobre ferramentas e metodologias no LinkedIn.
- 3.4. Adicionar opção de enviar mensagem por WhatsApp na landing page para empresas (B2B) para um contato mais direto e com percepção de resposta mais rápida.
- 3.5. Entrar em contato por e-mail com aceleradoras e incubadoras de startups.
- 3.6. Entrar em contato pelo LinkedIn com aceleradoras e incubadoras de startups.
- 3.7. Fazer teste A/B com diferentes mensagens e abordagens para empresas: aceleradoras; incubadoras e consultorias de inovação.
- 3.8. Apresentar cases de sucesso: Fábrica de Startups, UX Unicórnio no blog e LinkedIn.
- 3.9. Oferecer um pacote com treinamento/mentoria em DT, UX e Lean para empresas para estimular a contratação do gt de forma associada a capacitação.

4. Triplicar o número de seguidores nas redes sociais:

- 4.1. Criar política e estratégia para cada rede social. Exemplo: no Instagram só utilizar fotografias/imagens e textos apenas na descrição; em *stories* postar dicas de metodologias; no LinkedIn apresentar estudo de caso; no Twitter informar sobre versão, lançamento e melhorias no produto.
- 4.2. Realizar ao menos uma postagem por semana sobre alguma ferramenta ou dicas sobre assuntos relacionados em cada rede social.
- 4.3. Criar posts no Instagram separados para cada ferramenta.
- 4.4. Criar post no Facebook separadas para cada ferramenta.
- 4.5. Realizar sorteios no Instagram ao seguir o perfil do gt e marcar amigos associado ao sortear algum livro, *e-book* ou conteúdo exclusivo, por exemplo.
- 4.6. Criar campanhas pagas nas redes sociais para *lead generation*¹¹.

¹¹ Geração de *leads* é um termo de marketing usado para descrever o início do interesse ou questão de um possível cliente num determinado produto ou serviço de uma empresa. Os *leads* ao contrário dos *prospects*, são contatos que demonstraram interesse por algum tipo de produto ou serviço.

4.7. Criar comunidade para troca de informações sobre metodologias e assuntos afins (no *Slack*¹², por exemplo).

As ações foram priorizadas e organizadas nas oito iterações apresentadas na tabela 4. Os objetivos e o crescimento apresentado anteriormente (tabela 2) para cada um durante o período será utilizado como referência do sucesso de cada ação. Para que, em concordância com as experimentações e validações da metodologia Lean, dar enfoque àquelas com melhor resultado e evitando desperdício de recursos.

Objetivo	Atual	Previsto	Iterações							
	Início	Fim	1	2	3	4	5	6	7	8
Aumentar número de usuário cadastrados de 561 para 1500 até...	561	1500	1.1	1.3	1.5	1.6	1.9	1.11	4.5	1.12
			1.2	1.4	1.8	1.7	1.10			1.13
Aumentar de 1 para 30 usuário pagantes do plano Profissional até...	1	30	2.1	2.7	2.8	2.4	2.2	2.5	2.6	
			2.3							
Ter ao menos 2 empresas que contratando o plano Enterprise até...	0	2	3.1	3.3	3.6	3.5	3.7	3.8	3.9	
			3.2	3.4						
Triplicar o número de seguidores nas redes sociais até...	587	1761	4.1	4.2	4.3	4.4	4.6	4.7		

Tabela 4 Ações de marketing priorizadas e organizadas em iterações

Fonte: Elaborada pelo autor

Entre cada iteração está prevista a realização de encontros entre os fundadores para avaliação dos resultados do ciclo que se finaliza e para confirmação ou alteração das ações do próximo ciclo. O processo de *feedback* construir-medir-aprender do Lean não deve limitar-se apenas nesse momento entre as iterações, mas acontecer a todo o momento e com cada uma das ações.

A criação do plano de marketing para o gt foi facilitada pela utilização do modelo Visual Marketing Planner que registra em suas seções as informações necessárias e pertinentes para o entendimento da estratégia e a definição das ações de marketing. A análise diagnóstico concluída anteriormente

¹² Slack é uma plataforma de comunicação comercial que oferece recursos no estilo IRC, incluindo salas de bate-papo persistentes organizadas por tópico, grupos privados e mensagens diretas.

serviu como insumo para a dinâmica de preenchimento colaborativa com os envolvidos da startup e possibilitou discussões acerca dos direcionamentos em cada uma das seções.

6. CONCLUSÃO

O marketing é importante em qualquer tipo de empresa, especialmente em novos negócios. Contudo, as startups possuem especificidades em relação a esse tema. O que se percebeu na pesquisa é que, para startups, a ausência do marketing ou seu mau planejamento podem significar o fracasso do negócio. Ao passo que um plano bem executado, considerando o entendimento de mercado e a segmentação de clientes, podem ser determinantes para o sucesso da startup. No entanto, o marketing é recorrentemente negligenciado nessas organizações em favor do enfoque no desenvolvimento do produto ao invés do mercado, pela escassez de recursos e, finalmente, pelo desconhecimento do tema entre os fundadores.

Por isso, é importante que o marketing e o seu planejamento possuam direcionamento específico para startups. Esse planejamento deve levar em conta que possivelmente será realizado por indivíduos que não detém formação, talvez nenhum conhecimento da área e que os recursos costumam ser escassos.

Através da revisão da literatura, foi identificado o Lean marketing como abordagem apropriada, que ao utilizar os conceitos de startup enxuta aplicadas ao marketing proporciona um aprendizado rápido, em que se fazem experimentos com pequenos conceitos ou campanhas, testando rapidamente, descobrindo o que funciona melhor e modificando o que for necessário. O Lean se apresenta como uma abordagem atrativa para startups, já que evita desperdícios e permite uma melhor utilização dos recursos – já escassos. Outra razão identificada para sua adesão é que ele já é conhecido e bastante utilizado no desenvolvimento do produto e os envolvidos nas startups não devem encontrar contratempos, ao adaptá-lo para o marketing.

Tendo em vista a proposta de desenvolver um plano de marketing para a startup garagethinking através da experimentação com o uso de um modelo predeterminado, este trabalho assim o fez, e pode traçar alguns apontamentos em torno dos desafios e potencialidades do planejamento de ações de marketing para esse tipo de negócio.

Dentro dessa mesma perspectiva, foram analisados planos de marketing que fossem voltados para startups, considerando esse cenário de instabilidade e com todas as especificidades desses empreendimentos. Os 2 modelos encontrados – Visual Marketing Planner e Startup Marketing Canvas – possuem como diferencial a organização em forma visual e simplificada e o uso do formato de *canvas*, o que significa reunir em uma única tela todas as informações. Por permitirem a visualização facilitada das informações, a estrutura e a linguagem simplificadas sua adoção por startups aumenta,

ademais contribui para participação colaborativa dos envolvidos. Tanto a utilização do Lean quanto o formato mais simplificado apresentado através de canvas deve atrair as startups para realizarem seu planejamento de marketing adotando um dos modelos.

A comparação dos 2 modelos com o plano Tradicional demonstrou que existem relação nas informações presentes nos diferentes modelos e todos atendem as necessidade de um planejamento de marketing. Contudo, o modelo Visual Marketing Planner expõe suas seções com uma ordenação mais compreensível, até na configuração do canvas que traz a esquerda o registro da situação atual e à direita apresenta as expectativas do plano, com as seções anteriores descrevendo como atingir os objetivos e abaixo sendo listadas as ações necessárias para isso. Essa organização parece contar uma história que é de mais fácil entendimento. Já o Startup Marketing Canvas exhibe elementos mais detalhados em relação a métricas, objetivos e time, além de trazer as etapas do funil de marketing¹³. A minuciosidade desse modelo exige das startups conhecimento mais aprofundado em marketing para elaboração do plano e por essa razão optou-se pela utilização do Visual Marketing Planner para o estudo de caso do trabalho, sendo também mais indicado para startups com pouco conhecimento no tema.

Uma consideração é a validação de hipóteses do plano de marketing, presente nos 2 modelos, ela aponta que as startups testem antes as suposições, sejam pequenas campanhas, conceitos e verificar se funcionam, medir e realizar ajustes no plano. Como já exposto, isso otimiza a utilização de recursos e direciona melhor as ações de marketing das startups. Para essas validações é importante definir indicadores e métricas para acompanhamento e verificação do desempenho. Essa pode ser uma atividade complicada para as startups, já que normalmente seguem a intuição e o planejamento não faz parte da rotina dos empreendedores. Mas essa atividade é relevante para o ciclo de *feedback* previsto pelo Lean.

O uso de iterações ou ciclos para implementação do plano de marketing soma-se como componente que facilita a adoção da abordagem Lean marketing e dos modelos dos planos pelas startups. Com os ciclos, deve-se organizar as ações levantadas por importância e atuar apenas no que for prioridade em cada ciclo. Os critérios de priorização podem depender de cada startup, mas podem variar de valor para o negócio, de recursos financeiros ou pessoas, além de esforço para implementação. Os ciclos

¹³ O funil de marketing é um modelo estratégico separado por estágios, estruturando de forma visual a jornada de compra de um cliente em potencial, sendo: descoberta, avaliação, consideração, retenção, indicação.

permitem direcionar esforços apenas no que é importante, realizar ajustes e aprender com os erros que ocorrerem.

Saliento que para elaboração do plano de marketing, mesmo utilizando o modelo mais simplificado, exige que a startup possua uma visão de negócio minimamente estruturada, podendo ser entendida como informações sobre o mercado – atual e desejado, a definição do público-alvo, o entendimento da concorrência e a definição do diferencial da startup. É provável que elas tenham conhecimento desses dados já que dizem respeito ao negócio que está sendo desenvolvido, mesmo que pouco estruturados. Caso não disponham, deverão conseguir esses insumos para o plano de marketing podendo utilizar ferramentas e metodologias como as apresentadas na análise diagnóstica do trabalho.

No estudo de caso específico do gt, o Visual Marketing Planner foi o modelo escolhido por exigir menor conhecimento em marketing e por recomendar o uso de iterações para execução das ações, processo que já era realizado pela gt. O preenchimento do plano foi realizado de forma colaborativa e remota por todos os envolvidos e considerando as informações obtidas na análise diagnóstica. Conforme ressaltado anteriormente, a análise diagnóstica com foi realizada pelo gt não é essencial para utilização do canvas, mas a existência desse material foi importante para direcionar e responder algumas questões relativas às expectativas de negócio e sobre o mercado da startup. Como o gt participava de um programa de aceleração, já possuía parte do material em consolidação, que foi revisitado e revisado pelos fundadores antes e durante o preenchimento do plano de marketing.

Elaborar o plano remotamente não foi um problema para os envolvidos do gt, já que funciona a distância desde a sua fundação para desenvolver tanto produto quanto discutir questões de negócio, ferramentas de chamada de vídeo e compartilhamento de tela foram utilizadas para completude do plano. Conforme comentado, as seções do modelo configuradas como um história e a terminologia descomplicada demonstrou ser eficiente e facilmente mesmo pelos fundadores, inclusive os que não detinham conhecimento sobre marketing. Julgo que o conhecimento prévio com outros tipos *canvas*, como BMC, mapa de empatia, dentre outros, pelos fundadores também ajudou na compreensão do Visual Marketing Planner.

Após definição, as ações de marketing foram incluídas na ferramenta de gestão de projetos adotada pelo gt (quadro Kanban¹⁴) e transformadas em atividades prontas a serem tratadas nos ciclos, como previsto no Lean. As ações do plano de marketing do gt foram separadas e organizadas nas iterações considerando a importância para o negócio e os recursos disponíveis. A definição de 8 (oito) ciclos prevista inicialmente ocorreu para avaliar os resultados até o final do ano de 2020, como o início estaria previsto para início em Maio de 2020. No entanto, não pudemos avaliar a efetividade das ações propostas, pois a execução do plano foi adiada em razão da pandemia da Covid-19. Nesse ínterim, a startup passou por reestruturação das atividades e de prioridades, com a redução de recursos e não foi possível executar as ações de marketing previstas.

Assim que ocorrer a normalização da situação, espera-se que os envolvidos do gt façam experimentações, validações e as alterações necessárias nas ações e no planejamento de marketing da startup, seguindo os conceitos de Lean. Apenas com o monitoramento é possível identificar o que funciona melhor para atingir os objetivos definidos, por isso é importante determinar como será mensurado o resultado de cada ação. Os resultados das ações deverão ser avaliados por meio de ferramentas de análise e interpretação de dados e indicadores de redes sociais, campanhas e acessos às plataformas digitais.

As discussões, as apresentações e a elaboração do plano de marketing ocorreram utilizando ferramentas de trabalho colaborativo e remoto. Ainda assim, em alguns momentos foi necessária a adaptação de uma tecnologia não destinada à atividade que estava sendo realizada. Por exemplo, utilizou-se ferramenta de texto colaborativo para registrar e discutir conjuntamente conteúdos do plano. Uma sugestão é sua disponibilização do Visual Marketing Planner em formato digital, que facilitaria tanto o trabalho remoto e colaborativo quanto a possível integração com outras ferramentas de gestão ou negócio. O modelo oferecido em uma plataforma digital pode contribuir para utilização do modelo pelas startups, podendo proporcionar ajuda e explicação contextualizada em cada seção, além de exemplos de informações a serem preenchidas. A oferta em um ambiente online pode também possibilitar a integração com outras ferramentas ou *canvas* que possuam informações relacionadas e necessárias para o plano de marketing. Uma opção apontada seria incorporar o modelo do *canvas* de marketing na solução oferecida pelo gt e fazer integração com algumas informações que

¹⁴ Sistema ágil e visual para controle de produção ou gestão de tarefas.

já estão presentes nos outros *canvas* disponibilizados pela plataforma. De qualquer forma, a versão digital do *canvas* facilitaria o seu uso de forma remota e colaborativa.

Evidencio que o uso ou não da metodologia Lean marketing ou de um modelo de *canvas* não determinará o sucesso ou fracasso da startup, mas auxilia os fundadores na criação de um plano de marketing e principalmente na otimização e direcionamento dos recursos nas ações definidas para atingir os objetivos estabelecidos no plano de marketing do *garagethinking*.

Por fim, uma impressão é que o parco número de metodologias ou modelos de plano de marketing voltados para startups evidencia que, apesar do crescimento desses empreendimentos em todo o mundo e da importância do tema, parece que não apenas as startups estejam pouco atentas ao marketing, mas que o Marketing como área do conhecimento ainda não voltou sua atenção para essa nova e promissora realidade de negócio. Tornou-se evidente que existe espaço para a ampliação e aperfeiçoamento de modelos e metodologias para o desenvolvimento de marketing para startups alinhadas com as especificidades desses empreendimentos, para que o marketing assunto deixe de ser negligenciado, mas que contribua para o sucesso de mais startups.

BIBLIOGRAFIA

Abstartups & Accenture. (2018). *Radiografia do Ecossistema Brasileiro de Startups 2017*.

Amirkhanpour, M. (2013). *Mobile Marketing And So-lo-mo Convergence: The New Trends In Marketing*.

Bina, Arya. *Five Essential Marketing Strategies For Any Startup*. Forbes. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/05/30/five-essential-marketing-strategies-for-any-startup/#273281d05795>

Blanchys, A. (2016). *O Marketing não passará sem o Lean*. Jornal de Negócios. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/o-marketing-nao-passara-sem-o-Lean>

Blank, S. (2013). *The four steps to the epiphany*. K & S Ranch.

Caldeira, M. L. D. C. (2018). *Does “The Lean Startup” increase startups’ chances of success in Lisbon?: introduction to a “Leanness” scale*. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.14/25331>

CB Insights. (2019). *The Top 20 Reasons Startups Fail*. Disponível em: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>

Chamusca, M., & Carvalho, M. (2011). *Comunicação e marketing digitais: conceitos, práticas, métricas e inovações*. Salvador: VNI.

Chorev, S., & Anderson, A. R. (2006). *Marketing in high-tech start-ups: Overcoming the liability of newness in Israel*. International Entrepreneurship and Management Journal, 2(2), 281-297. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11365-006-8689-8>

Cintra, F. C. (2010). *Marketing Digital: a era da tecnologia on-line*. *Investigação*, 10(1).

Correia, T. M. M. (2016). *Plano de Marketing: Surf Training School*. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.14/21683>

da Cruz, C. A. B., & da Silva, L. L. (2014). *Marketing digital: marketing para o novo milênio*.

da Silva Souza, G. D., de Oliveira Nunes, J. R., de Oliveira, J. M. G. A., de Araújo, N. M., Medeiros, S. L. O., & Vale, K. M. O. (2015). *Utilização de metodologias ágeis adequadas para startups: um estudo de caso*. Revista do CERES, 1(1), 119.

Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. (2009). *Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices*. Journal of business venturing, 24(4), 287-309.

Dinesh, K. K., & Sushil. (2019). *Strategic innovation factors in startups: results of a cross-case analysis of Indian startups*. Journal for Global Business Advancement, 12(3), 449-470.

Distrito. (2019). *Distrito RioTech Report 2019*. Distrito. Disponível em: https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F65883%2F1576696534RioTech_Report_2019_V9.pdf

Distrito. (2018). *Indústria 4.0 Mining Report 2018*. Distrito. Disponível em: https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F65883%2F1545311246Industria_40_Mining_Report_2sem2018.pdf

Gabriel, M. (2010). *Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias*. Novatec Editora.

Gomes, Isabela M. (2005). *Manual Como Elaborar um Plano de Marketing*. Belo Horizonte: SEBRAE/MG. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1947E3304928A275032571FE00630FB1/\\$File/NT00032296.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1947E3304928A275032571FE00630FB1/$File/NT00032296.pdf)

Hapenciuc, C. V., Pînzaru, F., Vătămănescu, E. M., & Stanciu, P. (2015). *Converging sustainable entrepreneurship and the contemporary marketing practices. An insight into Romanian start-ups*. Amfiteatru Economic Journal, 17(40), 938-954. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10419/168958>

Hermanson, B. (2011). *O que é uma startup*. São Paulo: Mundo Sebrae. Disponível em: <https://www.ifd.com.br/marketing/o-que-e-uma-startup/>

Hisrich, R. D., & Ramadani, V. (2018). *International entrepreneurial marketing*. In Entrepreneurial Marketing. Edward Elgar Publishing.

Ioniță, D. (2012). *Entrepreneurial marketing: a new approach for challenging times*. Management & Marketing, 7(1), 131.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons.

Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2009). *Marketing management*. Harlow, England.

Lagerstedt, M., & Mademlis, A. (2017). *Branding for startup companies in Sweden: A study on startups brand building*. Disponível em: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hig:diva-23705>

Law, E., Roto, V., Vermeeren, A. P., Kort, J., & Hassenzahl, M. (2008). *Towards a shared definition of user experience*. In CHI'08 extended abstracts on Human factors in computing systems (pp. 2395-2398).

Manor, Lenny. (2018). *Startup Marketing Canvas*. Disponível em:
<https://medium.com/swlh/marketing-a-startup-ae30cb64049b>

Magalhães, R. P. C. (2019). *What is a startup?: a scoping review on how the literature defines startup*. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.14/28571>

Mello, P., & Vidigal, M. (2013). *Startup Brasil*. Agir.

Mirman, Ellie (2017). *Lean Marketing: How to Run Your Marketing Team Like a Startup*. Hubspot. Disponível em: <https://blog.hubspot.com/Lean-marketing-how-to-run-your-marketing-team-like-a-startup.aspx>

Monitor, G. E. (2017). *Empreendedorismo no Brasil: 2016*. Curitiba: IBQP, 1-208.

Morris, M. H., Schindehutte, M., & LaForge, R. W. (2002). *Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives*. Journal of marketing theory and practice, 10(4), 1-19. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/10696679.2002.11501922>

Nardes, F. B. S., & da Rocha Miranda, R. C. (2014). *Lean Startup e Canvas: uma proposta de metodologia para startups*. Revista Brasileira de Administração Científica, 5(3), 252-272.

Nielsen, J., & Norman, D. (2014). *The definition of user experience*. Nielsen Norman Group, 191. Disponível em: <http://www.nngroup.com/articles/definition-user-experience/>

Nouri, P., Imanipour, N., Talebi, K., & Zali, M. (2018). *Most common heuristics and biases in nascent entrepreneurs' marketing behavior*. Journal of Small Business & Entrepreneurship, 30(6), 451-472. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/08276331.2018.1427406>

O'Dwyer, M., Gilmore, A., & Carson, D. (2009). *Innovative marketing in SMEs: an empirical study*. Journal of Strategic Marketing, 17(5), 383-396. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09652540903216221>

Oliveira, P. C. R. de (2018). *A Gestão das organizações emergentes: o impacto das redes sociais online nas Startups*. José Miguel Túñez-López, 157.

Oliveira, M. J. D. D. (2019). *Fatores críticos em cada uma das fases de criação de uma Startup* (Tese de doutoramento). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.14/28535>

One & Mumby-Croft, Ben. (2016). Visual Marketing Planner canvas. Disponível em: <https://www.slideshare.net/benmumbycroft/visual-marketing-plan-canvas>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business model generation: inovação em modelos de negócios*. Alta Books Editora.

Passuelo, Dandy. (2020). *Marketing para Startups, por que investir?* Ninho Digital. Disponível em: <https://ninho.digital/marketing-para-startups/>

Patten, D., Pereira, J. S., & Braga, C. (1987). *Marketing para a pequena empresa*.

Regina Alves da Rocha, S. (2018). *Elaboração de um Plano de Marketing para a Empresa António Carlos Rocha, Construção e Obras Públicas, Lda*. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/24469>

Ries, E. (2011). *A startup enxuta*. Leya.

Rode, V., & Vallaster, C. (2005). *Corporate branding for start-ups: the crucial role of entrepreneurs*. Corporate Reputation Review, 8(2), 121-135.

Roncaratti, L. S. A. (2017). *Incentivos a startups no Brasil: os casos do Startup Brasil*. InovAtiva e InovApps.

Rus, M., Konecnik Ruzzier, M., & Ruzzier, M. (2018). *Startup branding: Empirical evidence among Slovenian startups*. *Managing Global Transitions*, 16(1), 79-94.

Sands, Mark (2018). *A Killer Marketing Plan for Startup Entrepreneurs*. Business.com. Disponível em: <https://www.business.com/articles/startup-killer-marketing-plan/>

Schneider, B. (2010). *Design—uma introdução: o design no contexto social, cultural e econômico*. São Paulo: Blücher.

Shuba, V. (2016). *Growth strategies for e-commerce startups companies*. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10362/18259>

Spehler, N. (2015). *Lean Marketing for Startup*. Marketing Research Paper. Disponível em: <https://Leanmarketingforstartups.com/LeanMarketingForStartups-NicolasSpehler.pdf>

Startupbase. *A base de dados do ecossistema de Startups*. Disponível em: <https://startupbase.com.br/>

Startup Rio. (2020) *Startup Rio*. Disponível em: <http://www.startuprio.rj.gov.br/>

Swenson, M. J., Rhoads, G. K., & Whitlark, D. B. (2014). *Startup Marketing: Leveraging Leverage*. *Journal of Applied Business & Economics*, 16(6).

Taylor, M. (2019). *The Ultimate Startup Marketing Strategy For Incredible Growth*. Disponível em: <https://www.ventureharbour.com/ultimate-startup-marketing-strategy/>

Teixeira, A. I. G. (2017). *Evaluation of business intelligence project success in tintas Robbialac, SA: an exploratory case study*. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10362/19910>

Teixeira, F. (2014). *Introdução e boas práticas em UX Design*. Editora Casa do Código.

Teles, A. (2010). *A Revolução das mídias sociais: cases, conceitos, dicas e ferramentas*. São Paulo: M.Brooks.

Toledo, L. A., Prado, K. P. L. D. A., & Petraglia, J. (2007). *O plano de marketing: Um estudo discursivo*. Comportamento organizacional e gestão, 13(2), 285-300.

Torres, C. (2018). *A bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar*. Novatec Editora.

Unger, R., & Chandler, C. (2012). *A Project Guide to UX Design: For user experience designers in the field or in the making*. New Riders.

Ventura, M. M. (2007). *O estudo de caso como modalidade de pesquisa*. Revista SoCERJ, 20(5), 383-386.

Vianna, M. (2012). *Design thinking: inovação em negócios*. Design Thinking.

ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTAS

Seguem as perguntas que guiaram as entrevistas qualitativas com os fundadores do gt. Elas foram realizadas remotamente através de ferramentas online de comunicação. Foram enviadas individualmente para os fundadores e utilizadas na revisão dos materiais existentes na análise diagnóstica para o desenvolvimento do plano de marketing da startup. A consolidação das entrevistas gerou objetivos de negócio e definição de produto da startup.

- 1) Como define o gt?
- 2) Qual o diferencial do gt em relação aos concorrentes?
- 3) Por que as pessoas pagariam pelo gt?
- 4) Por que não compraram ainda?
- 5) Qual a definição de sucesso para o gt?
- 6) Como o marketing pode contribuir para esse sucesso?
- 7) O que falta para o gt atingir o sucesso?
- 8) Onde gostaria que o gt estivesse daqui a 1 ano?

Alan Costa – Fundador

1) O gt é uma garagem de inovação focado no processo criativo que reúne ferramentas que auxiliam na ideação de um novo negócio ou empreendimento. Nós oferecemos um serviço que facilita as startups e empreendedores no processo de ideação. Estes buscam desenvolver serviços ou produtos disruptivos, ou seja, a grande ideia inovadora. Através do Design Thinking é possível trabalhar técnicas e dinâmicas para desenvolver soluções criativas. Os 3 pilares do Design thinking são imersão, ideação e prototipagem. É na fase de ideação que queremos ajudar. Oferecendo ferramentas e *templates* para

organizar as ideias, suporte para tirar o cliente do papel em branco e possibilidade de trabalho remoto para colocar toda equipe na mesma página.

2) Nosso diferencial são as métricas que apoiam a tomada de decisão de gestores, a integração entre as ferramentas e a experiência de usabilidade para quem não domina as ferramentas; o que facilita para essas pessoas, utilizarem com muita facilidade.

3) O gt resolve um problema das corporações que é a facilitação de um processo de gestão para promoção de inovação aberta com funcionários. Processo tal que pode vir a ser conduzido por consultores e mentores.

4) Eu penso que levamos um tempo validando primeiro o produto com os usuários, e não validamos a hipótese inicial de vendas no modelo B2C. Esse processo nos ensinou muita coisa sobre o mercado. Agora estamos focados no mercado corporativo.

5) O melhor lugar para modelar novos negócios.

6) O marketing deve ser capaz de traduzir nosso espírito e cultura gerando assim credibilidade e confiança. Também ser capaz de apresentar o produto posicionando no segmento como um top de linha. Pois o público que precisamos cativar é muito vaidoso, gosta de modernidade e quer ser reconhecido por estar usando o melhor serviço para alcançar os melhores resultados.

7) Precisamos ainda integrar inteligência ao produto com dados públicos que ajudem os usuários a montarem seus *canvas* com mais precisão, gerando confiança e entendimento de negócios com valor de mercado.

8) Gostaria de ver o garagethinking disputando o mercado nacional entre os grandes players.

Felipe Dário – Cofundador

1) O gt é um ambiente integrado para utilização de ferramentas de DT, UX e Lean que te ajuda a transformar ideias em negócios.

- 2) Disponibilizar diferentes ferramentas de diferentes metodologias em um único lugar. Permitir o relacionamento entre informações similares. A facilidade de uso e consistência de experiência entre as diferentes ferramentas.
- 3) As integrações existentes e futuras facilitam o preenchimento das ferramentas e a possibilidade de gestão de inovação/ideias em um único local é um diferencial para empresas.
- 4) Não definimos corretamente nosso mercado, segmentação e as estratégias de marketing e vendas. Temos um produto que parece atender uma necessidade, mas não “sabemos vendê-lo”.
- 5) Ser considerado uma referência como ambiente de ideação e organização de negócios. Ter uma grande base de usuários que podemos ajudar a estruturar a desenvolver novas ideias e cobrar de empresas um valor que elas façam a gestão de inovação nos seus ambientes.
- 6) O marketing pode ajudar no entendimento do mercado e segmento e na definição das melhores estratégias para atingir esse mercado.
- 7) Ter um crescimento na base de usuários e realizar uma venda para grande empresa.
- 8) Com milhares de usuários cadastrados sendo impulsionados pela ferramenta, e com time dedicado para oferecermos a inteligência e integrações que pensamos.

Leonardo Merlin – Cofundador

- 1) O garagethinking é o canivete suíço do empreendedor moderno. Uma suíte de ferramentas que empodera as pessoas para enfrentar desafios criativos.
- 2) Tudo que o GT oferece pode ser construído com a combinação das ferramentas dos concorrentes. O nosso diferencial está em já entregar esta combinação pronta.
- 3) Com o GT os usuários poupam tempo e dinheiro. Acreditamos que as ferramentas criativas quando combinadas geram muito mais valor do que tê-las separadamente. Isso traz uma economia nas licenças e no tempo de gestão entre essas ferramentas. Me sinto com superpoderes quando eu uso o GT e entrego muito valor em pouco tempo.

4) Acredito que o modelo de comercialização ainda não está muito claro e a proposta ainda não alcançou as pessoas chave do processo de compra.

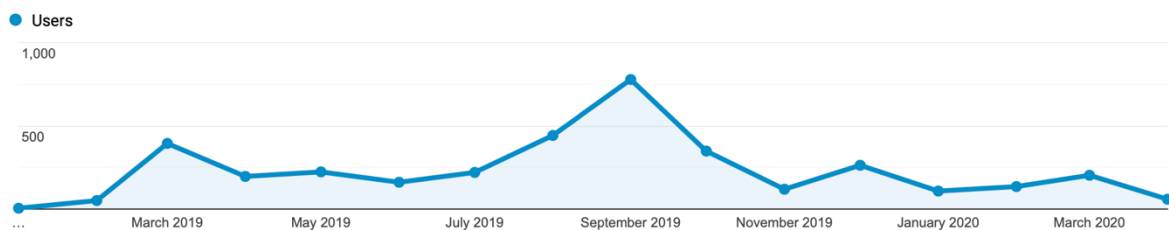
5) Ser a #TopOfMind dos workshops de design thinking.

6) Com um plano estratégico de análise de mercado e comunicação de nicho.

7) Existe muita coisa a ser feita ainda, mas o sucesso só ficará visível após conseguirmos enxergar os dados. Além do produto, existem muitas pendências legais para ser resolvida (jurídica e contábil).

8) Como a melhor ferramenta brasileira para se executar um workshop remoto de design thinking.

ANEXO B: RELATÓRIOS DO GOOGLE ANALYTICS



Users
3,308



New Users
3,300



Sessions
7,419



Number of Sessions per User
2.24



Pageviews
56,565



Pages / Session
7.62



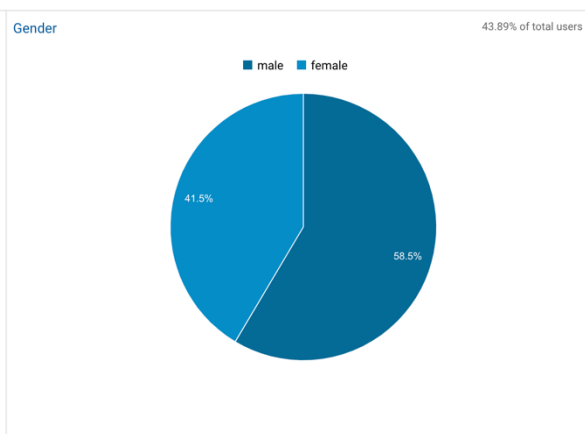
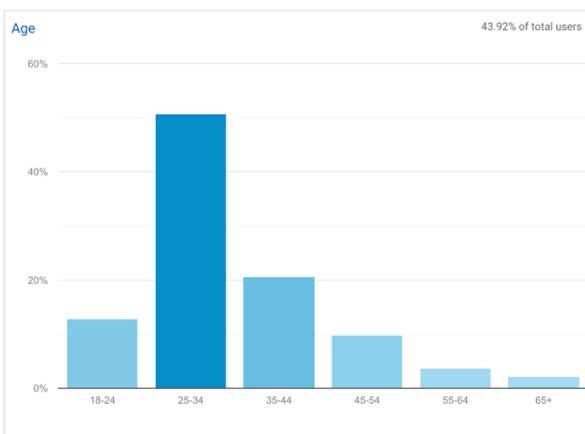
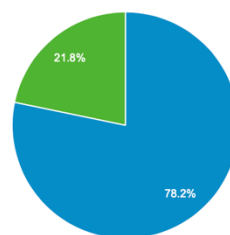
Avg. Session Duration
00:06:36



Bounce Rate
19.46%



■ New Visitor ■ Returning Visitor



City	Users	% Users
1. Rio de Janeiro	733	20.75%
2. Sao Paulo	677	19.16%
3. Brasilia	141	3.99%
4. Irvine	121	3.42%
5. Curitiba	97	2.75%
6. Duque de Caxias	92	2.60%
7. Belo Horizonte	90	2.55%
8. Houten	90	2.55%
9. (not set)	84	2.38%
10. Niteroi	72	2.04%

Affinity Category (reach)			51.21% of total users
3.50%		Shoppers/Value Shoppers	
3.16%		Media & Entertainment/Movie Lovers	
2.78%		Technology/Technophiles	
2.68%		Lifestyles & Hobbies/Shutterbugs	
2.62%		Travel/Travel Buffs	
2.59%		Lifestyles & Hobbies/Green Living Enthusiasts	
2.58%		Media & Entertainment/Music Lovers	
2.51%		Lifestyles & Hobbies/Business Professionals	
2.42%		Lifestyles & Hobbies/Art & Theater Aficionados	
2.42%		Travel/Business Travelers	

In-Market Segment			46.13% of total users
4.26%		Employment	
3.27%		Business Services/Advertising & Marketing Services	
2.95%		Employment/Career Consulting Services	
2.78%		Business Services/Business Technology/Web Services/Web Design & Development	
2.60%		Software/Business & Productivity Software	
2.59%		Education/Post-Secondary Education	
2.06%		Consumer Electronics/Mobile Phones	
2.01%		Travel/Hotels & Accommodations	
2.00%		Travel/Air Travel	
1.78%		Business Services	

